


# أخلاق العمل

## الشخصية والمؤسسية وتطبيقاتها العملية





# أخـلاق العمـل

## الشخصية والمؤسسية وتطبيقاتها العملية



# أخلاق العمل

## الشخصية والمؤسسية وتطبيقاتها العملية

نسيم الصمادي



Qindeel | قنديل

**Work Ethics**

**Prachical Applications Individnals&Institutions**

Nasim Smadi

# أخلاق العمل

## الشخصية والمؤسسية وتطبيقاتها العملية

**نسيم الصمادي**




موافقة « **المجلس الوطني للإعلام**» في دولة الإمارات العربية المتحدة

رقم: 205792 تاريخ 2017/5/31

ISBN: 978 - 9948 - 419 - 38 - 9





Qindeel | قنديل

**للطباعة والنشر والتوزيع**

Printing, publishing & Distribution

ص. ب: 47417 شارع الشيخ زايد

دبي – دولة الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae

الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae





**الطبعة الأولى:** تشرين الأول / أكتوبر 2017 م – 1439 هـ

# المحتويات

**الفصل الثاني: عندما تتحدث الأخلاق: المسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثيرها في الأرباح**



**الفصل الثالث: دع القيم تتكلم هكذا تدافع عمّا تراه صواباً**



**الفصل الرابع: مديرون مخادعون: كيف نتعامل مع الفساد الإداري ونحوّل القيادة السامّة إلى قيمٍ سامية**



**الفصل الخامس: أفضل مدير وأسوأ مدير في سبيل ثقافةٍ إدارية متحضرة**

## الفصل السادس: الحِكْمــة العمليــة
## لا يَصحّ إلا الصحيح

# الأخلاق .. ثم القانون

يقول «ألفرد آدلز»: الدفاع عن المبادئ أسهل من الالتزام بها. القانون يأتي أولاً، ولا مناص من الإذعان له؛ ولأن القانون هو الحدّ الأدنى، فإن المرجع هو الأخلاق.

التوافق مع القانون لا يكفي... ولأن تعزيز ثقافة المنظمة بالأخلاق يرسخ الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويقلّل الحاجة إلى الرقابة، ويحفّز الموظفين على التعاون دون الحاجة إلى رقيب أو حسيب، يجب على المؤسسات أن تتخطى الالتزام بالقوانين إلى الالتزام بالسلوك القويم.

ثمة فرقٌ بين قواعد العمل وأخلاق العمل. مدوّنات أخلاقيات العمل المفروضة من أعلى والمكتوبة في المكاتب المكيفة، هي قوانين جديدة مضافة إلى قوانين قديمة، وكثيراً ما تؤدي إلى عكس النتيجة المرجوّة منها. أمّا أخلاق العمل فتنطلق من قيم وأولويات ورؤى وخيال وبُعد نظر؛ لذا يجب نشرها وشرحها للموظفين، كي يربطوها بمشكلات العمل اليومية، ويتخذوا قراراتهم على ضوء ثقافة مؤسساتهم ومعاييرها الأخلاقية.

لخلق ثقافةٍ أخلاقية، يقيس القادة رؤية مؤسساتهم على مقياس القيم المنبثق من أهداف وأولويات تلك المؤسسات، فلا يسمحون لضغوط السوق والقوانين الناقصة بتحديد ما هو صحيح وما هو خطأ، وما يصلح وما لا يصلح، وما هو متزن أو منحرف.

هذا يعني أن يرتكز القادة على مبادئ ثابتة وأصيلة، لا قوانين مفروضة ودخيلة، فلا يسقطون في دائرة ردود الأفعال والقرارات الهزيلة.

يجب أن يمتلك القادة، ولاسيما قادة القطاع الحكومي، نظرةً أعمق لأخلاق العمل، وعلى ضوئها يؤسسون تحالفات داخل وخارج مؤسساتهم، لينجحوا في التغيير، وليتجاوزوا ما يعنيه التغيير الجامد من منظورٍ قانوني روتيني يرزح تحت القيود.

يقول أحدهم: «إفعل الخير، بكل الوسائل، في كلّ مكان وكلّ زمان، ولكلّ الناس». وليس من قانونٍ في العالم يمكن أن يقنعنا بهذا، ما لم نقتنع به من الداخل.

لكي نتوافق مع هذا القانون الأخلاقي، وهذا المبدأ الطبيعي النبيل، يجب أن نبدأ من الداخل، فنؤسس نظاماً شخصياً ونصلح أنفسنا أولاً. فأمّا معايير الجودة العالمية، ومقاييس الأداء المتميّز، وطروحات التنمية، فإن القانون يبقى البداية. الأخلاق والقيم والمديرون ذوو المنطلقات المرتكزة على المبادئ هم فقط القادرون على قيادة أتباعهم ومنظماتهم ومجتمعاتهم إلى الازدهار والتنمية الشاملة والمستدامة.

ومن لا يفهم هذا المبدأ الطبيعي الخلاق، فلن تجدي معه كلّ قوانين الهند، ولا كل فرامانات الدولة العثمانية نفعاً.

عندما تزدهر القيم، يتصرّف الأفراد انطلاقاً من أخلاقياتٍ تُعتبر أساساً لبناء الثقة بينهم، وتجعل التضامن هدفاً في ذاته، بغضّ النظر عن المصالح الذاتية. ويؤدّي غياب الثقة والتضامن إلى فقدان فرص التقدّم الاقتصادي، بسبب ما يطلق عليه علماء الاجتماع: العجز في «رأس المال الاجتماعي»، وهو أخطر من العجز في ميزان المدفوعات وأرصدة المؤسسات.

الثقة تنبع من الأمانة والالتزام، وهي تظهر على مستوى الأسرة والأمة. ولأن الصراع سيبقى قائماً بين المنفعة الخاصة والقانون العام، فلا بدّ من الأخلاق لبناء مجتمعاتٍ ومنظمات فعالة وقادرة على المنافسة على المدى الطويل؛ مجتمعات الثقة العالية لا تعتمد على القانون فقط لتنظيم علاقاتها، لأن الأخلاق تعطيها أسساً للتعامل والتبادل والتكامل بثقة، فتكون الأعمال فيها أقلّ تكلفةً منها في مجتمعاتٍ تفتقر إلى الثقة، حيث تحتاج إلى المزيد من القوانين التي تؤدي كثرتها إلى الإلزام لا الالتزام، ومن ثم زيادة التكاليف وإعاقة العمل وغياب الأمل.

وتزداد قيمة الثقة مع تحوّل المنظمات إلى شبكات أعمال مرنة. فالمجتمعات التي تسودها الثقة والمسؤولية الاجتماعية، كاليابان، بدأت عصر شبكات الأعمال قبل الإنترنت وتقنيات الاتصال، وعجزت المجتمعات المفلسة أخلاقياً والعاجزة قيمياً عن التطوّر المتكامل، حتى بوجود التقنية والقانون؛ إذ تطورت مادياً ولم تتطور نفسياً، فازدادت شروخ الثقة في شخصيتها، واتسع الرتق على الراتق، وبدأت أزماتها تتسع أيضاً.

## الركائز الثلاث للقيادة الأخلاقية

من أهمّ التحديات التي تواجه القائد الفعّال هي أن يتمكن من تركيز اهتمامه وتوجيه رؤيته وعمله لخدمة أهداف منظمته، وليس التركيز على إرضاء الناس.

عندما تعمل وحدك، وبثقةٍ كبيرة وحماسة كبيرة، بينما يكون الجميع ضدك، فهل تستطيع المحافظة على صلابتك وثقتك بنفسك؟ وإلى متى؟

إذا مررت بظروفٍ مشابهة، حيث تكون قائداً وصانعاً للقرار، سواء في عملك أم بيتك أم أيّ مكانٍ آخر، ستدرك مدى صعوبة هذا الموقف، وقد تضطر لاتخاذ العديد من القرارات التي قد لا ترضي العاملين معك، بالرغم من أنك تعمل لخدمة هدفٍ كبير وواضح، وفيه المصلحة العامة والمنفعة للجميع.

تحقّق المنظمات الربحية وغير الربحية ميزةً تنافسية وميزةً أخلاقية، عندما تطلب من جميع من يعمل فيها ومن تتعامل معهم، سواء أكانوا قادةً أم مساهمين أم عملاء، أن يكونوا على قدرٍ من الاستقامة في العمل والتعامل.

وتؤكد دراسةٌ أجراها مركز «ثقافات أخلاق العمل» العام 2001، بعنوان «الميزة الأخلاقية: لماذا تُعتبر القيادة الأخلاقية إدارة أعمال ناجحة»؟ تؤكد وجود رابطٍ قويّ بين القيادة الأخلاقية وتحقيق الأرباح المرتفعة. من المؤكد أن القيادة الأخلاقية وحدها لن توفّر الحماية أو الحلّ الوحيد للعيوب الموجودة في استراتيجيات أيّ منظمة، ولكن يبقى بإمكان أيّ منظمة أن تستفيد من القيادة الأخلاقية، لتطوير ثلاث سماتٍ رئيسة تضاف إلى شخصيتها، وهي:

## تحقيق التوازن بين ذوي المصالح

المديـرون الذيـن يملكـون عقـولاً متفتحـة وبُعـد نظـر، يدركـون أن مؤسسـاتهم تشـكل جـزءاً صغيـراً مـن مجتمـع أكبـر. ولا شـك فـي أن علاقـة هـذه المؤسسـات بالموظفيـن والعمـلا والشـركاء وحَمَلـة الأسـهم هـي علاقـاتٌ متشـابكة ومتقاطعـة. ويُعتبـر العمـل فـي بيئـةٍ اجتماعيـة شـفافة ومنفتحـة مؤشـراً ينبـىء بـأداءٍ مؤسسـيّ مالـيّ متميـز، إذ تحقّـق الشـركة سلسـلةً مـن الحلقـات المترابطـة التـي تـؤدّي كلٌّ منهـا إلـى الأخـرى، لأن احتـرام المؤسسـة لموظفيهـا يـؤدّي إلـى منتجـاتٍ وخدمات ذات جـودة عاليـة، وهـذه بدورهـا تسـهم فـي إرضـاء العمـلاء، مـا يـؤدّي إلـى تركيـز الأنظـار علـى مؤسسـتك، ويدفـع بالمسـتثمرين إلـى تمويلهـا، والمورّديـن إلـى خدمتهـا، والشـركاء إلـى المزيـد مـن الثقـة فـي إدارتهـا، فتكتمـل بذلـك حلقـاتٌ قويـة تشـكل مـن نسـمّيهم «أصحـاب المصالـح».

هـذا يعنـي أنـه- قبـل أن يصـوّت أعضـاء مجلـس الإدارة علـى قـرارٍ هـام- يجـب أن يفكـروا معـاً بـذوي المصالـح، لمعرفـة مـا إذا كان القـرار عـادلاً للجميـع أم لا، مـا يسـاعد فـي اتخـاذ قـراراتٍ أفضـل.

## استقامة القيادة

عليـك، كقائـدٍ مستنير وبعيـد النظـر، أن تتجاهـل التذمـرات مـن حولك، فأنـت تعمـل لتحقيـق أهـدافٍ وليـس مـن أجـل مجاملـة الآخريـن علـى حسـاب العمـل، ولتركيـز اهتمامـك علـى مـا هـو حـقّ، لا علـى مـن هـو محـقّ. عندمـا تهتـم بالمبـادىء أكثـر مـن الأشـخاص، فـإن قراراتـك سـتنطلق مـن الاعتبـار الأول، وهـو الموازنـة بيـن اهتمامـات وحقـوق

الجميع؛ فمن المقولات المعروفة في عالم الأعمال أن مكتسبات وانتصارات الغد تستحق ما نكابده من أجلها اليوم، لأن الدور الرئيس للقائد هو تمثل الرؤية البعيدة المدى، عند اتخاذ أيّ قرار، والتأكد من أن هذا القرار يعكس القيم الأساسية التي تدور حولها الرؤية.

## استقامة إجراءات العمل

استقامة إجراءات العمل (أو الاستقامة المؤسسيّة)، تعكس مدى وأهمية الأخلاق ومدى تجذّرها في المنظمة. كلّ عنصرٍ من عناصر العمل، وكلّ من يعمل في المنظمة، يجب أن يلتزم بتحقيق نتائج على قدرٍ عالٍ من الجودة، طبقاً لمعايير الأخلاق. فعندما تراعي بيئة العمل المعيار الأخلاقيّ، وتلتزم بتحقيق أفضل النتائج، فإن جميع من يعملون فيها سيشعرون بالالتزام ويصححون أيّ خرقٍ أخلاقيّ للعمل، أي إنهم سيراعون ضميرهم في العمل، حتى ولو على حساب تحقيق الأرباح.

نسبةٌ كبيرة من الموظفين يبدأون حياتهم العملية وهم لا يملكون جميع المهارات، ثم يبدأون بالتعلّم، بدءاً من جدولة الإنتاج وتجميع المنتجات ومراجعة مستوى الجودة وتحليل أسباب المشكلات والأخطاء والأعطال.. وكثيراً ما يتمّ شحن المنتجات عندما يعلن عمّال خطوط الإنتاج انتهاءها، دون أدنى مسؤولية، باستثناء المراجعة الدورية المنتظمة. هذا ما يحدث في معظم المؤسسات، وهو يعني أن تفعيل العامل الأخلاقيّ في عالم الأعمال يحول دون عبور الأخطاء بلا رقيب، ويمنع وصولت الفنية ومشكلات الخدمات إلى العملاء.

وفي أوقات الأزمات بالذات، تبرز القيمة الجوهرية للمعايير الأخلاقية. فعندما يثق الجميع بالمؤسسة، من موظفين ومديرين وعملاء وشركاء ومورّدين، من منطلق حسّهم الأخلاقيّ النابع من ثقافة المؤسسة، فإنهم يلتزمون نحوها، ويهبّون للمساعدة، حتى تمرّ الأزمة وتهدأ العاصفة.

يقــول «ســير جــون هارفــي جونز»: «مــن المخيــف أن تكــون مــادة الأخـلاق مـادةً اختياريـة فـي «كلّيـة هارفـرد لـلإدارة». ولكـي نفهـم مقولـة «جونــز»، نســوق قصــة «محمــد»، الطالــب فــي كلّيــة إدارة الأعمــال، والــذي طبّــق النصائـح الــواردة فـي إحــدى مقـالات «المختـار الإداريّ» بحســن نيــة، وعنوانهــا «كيــف تضبــط الكذابيــن متلبّســين وتكــون مــن الفائزيــن»؟، وهــو يتعامــل مــع أســتاذه الدكتــور «كريــم».

سـأل «محمـد» أسـتاذه عـن سـبب شـطب إحـدى المـواد المقـررة مـن جـدول ذلـك الفصـل، وهـي مـادةٌ يريـد محمـد التسـجيل فيهـا، فأجابـه أسـتاذه أنــه لا يوجــد أســتاذ متخصــص فــي تلــك المــادة، ووعــده أن يســاعده فــي الانخــراط بمــادةٍ أخــرى، لكنــه لــم يكــن صادقــاً.

ســاقت الصدفــة «محمــداً» للقــاء الدكتــور مــرةً أخــرى، فــي حضــور عميــد الكلّيــة، فطــرح علــى د. كريــم الســؤال نفســه، لكــن الإجابــة هــذه المــرة اختلفــت، إذ أجــاب الدكتــور «كريــم»: «لــم يُســجل فــي هــذه المــادة عــددٌ كافٍ مــن الطــلاب، فألغينــا المــادة لهــذا الفصــل»، فاحتــج محمــد قائــلاً: «بــل لا يوجــد أســتاذٌ متخصــص فــي تدريــس المــادة!» مــا أثــار حفيظــة أســتاذه الــذي لاذ بالصمــت، واضطــر لإدراج تلــك المــادة فــي جــدول مــواد الفصــل، وعهــد بتدريســها إلــى الدكتــور «زيــاد».

كان «محمـد» يعـرف أن الدكتـور «زيـاد» ليـس محاضـراً كفـؤاً، فانخرط فــي مــادةٍ أخــرى ليتجنّــب الدراســة معــه، مــا أغضــب الدكتــور «كريــم».

وبما أن «محمداً» يدرس هذا الفصل أيضاً مع الدكتور «كريم»، وهو رئيس القسم، فإنه توقع الحصول على أقلّ الدرجات في مادته. ولقد جاءني «محمد» يطلب نصحي، بصفته أحد قرّاء «المختار الإداري» الدائمين (المختار لمن لا يعرفونها هي إحدى نشرات شعاع) جاءني وسألني: «هل أعتذر للدكتور كريم، لأني كشفت كذبه أم لا»؟

نصحته ألا يعتذر مطلقاً، لأن الدكتور لم يثر الموضوع من أصله بصراحة. قلت لمحمد أن دراسة الإدارة لا تقتصر على نظريات الإدارة فحسب، بل تمتدّ لتشمل ما هو أهمّ، أي «الأخلاق»، فنحن لا نذهب إلى الكلّيات والجامعات لنتعلّم ونحصل على درجة «ممتاز» فقط، بل كي نعيش تجربةً ونوسع مداركنا، فننجح في حياتنا؛ ونصحته بأن يبذل جهده محاولاً الحصول على «ممتاز»، وهي فرصته لمواجهة التحدّي والتميز.

وقلت له: قد يظلمك أستاذك الغاضب، ويعطيك تقدير «مقبول»، إلا أن الظلم سلاحٌ ذو حدّين، لأنه سيزعجك لساعاتٍ أو أيام، لكنه سيؤرق أستاذك مدى الحياة. تأنيب الضمير والشعور بالذنب سيعلمانه درساً أخلاقياً لن ينساه. أمّا أنت يا «محمد»، فسوف تحصل على المعرفة، وهي أهمّ من التقدير الرمزيّ الذي يعبّر عن أدائك وأداء أستاذك، لا عن أدائك وحدك.

ما يجب أن تركّز عليه كلّيات إدارة الأعمال، هو أخلاق العمل والضمير المهني؛ والأخلاق ليست مادةً أكاديمية، بل هي أساسٌ ترتقي به الأجيال القادمة، من القادة والمديرين. يجب أن تكون الأخلاق أول مادةٍ إلزامية تطرحها كلّيات العلوم الإدارية، وإن أبقتها كلية الإدارة في هارفرد مادةً اختيارية.

لكنّ الأهمّ هو أن تبقى الأخلاق حالةً روحية، ونظرةً إنسانية وفلسفية لمستقبلنا كأشخاص، ولمستقبلنا كأعضاء في مؤسسات، ولمستقبلنا كأجيالٍ تعي دورها في هذا العالم المتشابك والمتعارك. ففي نهاية المطاف لن يصحّ إلا الصحيح، لأنني أؤمن تماماً بمقولتي التي أطلقتها في السابع من شهر فبراير العام 2012، تعليقاً على مؤلّف مدّعٍ اختطف جزءاً من كتبي وأعاد نشرها دون وجه حق، فقلت: «عشرُ أفكار خاطئة لا تصنع فكرةً واحدة صحيحة».

وختاماً، أعيد وأذكّر بمقولةٍ أطلقتها في إحدى محاضراتي، العام 2011، عندما قلت: «الإنسان نتاج أفكاره العاقلة ورغباته الجاهلة، فإذا غلب عقله جسده صار جماداً، وإذا غلب جسده عقله صار حيواناً، وإذا وازن بين عقله وجسده بقي إنساناً»... فالأخلاق دائماً وأبداً أهمّ من القانون، لأنها غاية والقانون وسيلة، ولعلّ أهمّ قيمةٍ راسخة في الحياة، هي أن يتمتّع كلٌّ منا بوعيٍ أخلاقيّ راسخ.

**المؤلف**



# الباب الأول

## الأخلاق وتأثيرها في المؤسسات
## والعمل والاقتصاد والسياسة

**الفصل الأول:**

**كان يا ما كان في عالم الأعمال**

**الوقائع المأساوية للتلاعب في التقارير المالية**

**الفصل الثاني:**

**المؤسسة الأخلاقية:**

**أداء الأعمال الصحيحة بالطرق الصحيحة، اليوم وغداً**

**الفصل الثالث:**

**أخلاق العمل**

**إنشاء مؤسسة راسخة البناء وفائقة الأداء**

**الفصل الرابع:**

**الأخلاق في الحياة**

**غرائب الاقتصاد: رحلة لاكتشاف الجانب الخفي من كل شيء**

**الفصل الخامس:**

**الأخلاق والسياسة**

**أساليب أخلاقية للنجاح في اللعبة**

**السياسية داخل المؤسسات العصرية**



# الفصل الأول

## كان يا ما كان في عالم الأعمال:
## الوقائع المأساوية للتلاعب بالتقارير المالية



# مشكلة التقارير المالية المزيفة

فجـأةً وبـلا مقدّمـات، انهار سـهمُ شـركة «إنـرون» (Enron) مِـن 60 دولاراً إلــى أقــلّ مــن دولارٍ واحــد، وقُــدّرت خســائر الدائنيــن والموظفيــن ببلاييــنِ الــدولارات المُسْــتَثْمرةِ، هــذا بالإضافــة إلــى المغــالاة فــي تضخيـم الأربـاح، علـى مـدى تاريـخ شـركة وورلـد كـوم (World Com)، تلـك المغـالاة التـي تُقـدر بحوالـي 11 بليـون دولار، كل ذلـك جعـل العالـمَ يشـكّ فـي مـدى قانونيـة ومصداقيـة الممارسـات المحاسـبية فـي عالـم الأعمـال.

وكـردّ فعـلٍ مباشـر، صدر فـي أميـركا «قانـون سـاربانز أوكسـلي» (Sarbanes-Oxley Act) العــام 2002، ذلــك القانــون الــذي تنــاول معظــم المشــكلات المصاحبـة للتقاريـر الماليـة فـي الشـركات الكبـرى؛ فبالإضافـة إلـى تحميـل الإدارة كامـل المسـؤولية إزاء عـدم الالتـزام بالممارسـات الأخلاقيـة المقبولـة فــي عالــم الأعمــالِ، حمّــل القانــون مســؤولية التقيــد بالقوانيــن الماليــة والانصيـاع للتعليمـات إلـى خمـس جهـاتٍ أخـرى هـي:

- مجلس الإدارة، ويشمل ذلك الفشل العام للإشراف والرقابة، بالإضافة إلى فشل لجنة التدقيق، ولجنة حقوق الأسهم والمكافآت.
- أقسام التدقيق الداخلي.
- المدققون الخارجيون.
- الشركات المصرفية والاستثمارية المموّلة.
- محللو أسهم المصارف الاستثمارية.

# قصة شركة

# «صن بيم» (Sunbeam) الملتهبة

كانت شركة «صن بيم» تعمل في مجال تصنيع الأدوات الزراعية، وبدأ فشلها في القمّة، بسبب «دونلاب» (Dunlap) الرئيس التنفيذي للشركة، المتحكم والعدواني؛ فلقد استخدم «دونلاب» سياسة العصا والجزرة لتحفيز مستخدميه. ونتيجة تلك السياسة، كرهه أتباعه، حيث نُقل عنه أنه يهينُ مدراءه التنفيذيين الكبار علناً، كما أنه هدد زوجته السابقة، وكان يتصرّف بعنف مع كلّ مَن يختلف معه، ولقد أخفق السيد «دونلاب» أيضاً في تكوين علاقةٍ جيدة مع ابنه الوحيد.

بالإضافة إلى ذلك، استخدم «دونلاب» أسلوباً عدوانياً جداً في تحجيم الآخرين. ولسوء الحظ، فقد شجعه في هذا، المديح المتواصل من «وول ستريت (سوق المال الأميركية)، بسبب أسلوبه القويّ وغير المتهاون. وفي أيّ حال، أخفق كلٌّ من «دونلاب» و«وول ستريت» في إدراك أنّ أسلوب تقليص العمالة وفصل الموظفين يجب أن يكون هادفاً، ويُستخدم كأداةٍ للتطوير، لا للتدمير. وبإغلاق الأقسام والقطاعات الأساسية من عمليات الشركة، لم تخفض «صن بيم» من التكاليف فقط، بل خفضت المبيعات أيضاً، ما أدّى إلى نوعٍ من عدم الاستقرار. ولمُجاراة توقّعات

«وول ستريت»، جرى تحريف وتزييف البيانات المالية لشركة «صن بيم». وبعد كشف تحايل الشركة وتزويرها للنتائج، سقط سهمُها مِنْ 52 دولاراً إلى 7 دولارات في ثمانية أشهر، ثم أعلنت الشركة إفلاسها، ولم يستلم الدائنون إلا 33 ٪ فقط من قروضهم، أمّا حَمَلة الأسهم فلم يستلموا شيئاً.

## أساليب «صن بيم» في تزوير التقارير المالية

### الطريقة الأولى:

التوقيت الخاطئ للاعتراف بالإيرادات، عن طريق إصدار فواتير المبيعات والتوقف عن تنفيذها، فضلاً عن مبيعات بضاعة الأمانة التي تُورّد للموزعين دون استلام ثمنها، والمبيعات المشروطة الأخرى.

1. عرضت الشركة خصوماتٍ كبيرة، وبمدد سداد طويلة الأجل، للحصول على عملاء، ولوضع طلبات الفترة القادمة مبكراً. ولقد أعطى هذا التعجيل في احتساب مبيعات الربع المستقبليّ القادم، مع الربع الحاليّ، صورةً مظللة لنتائج عمليات الشركة للفترة الحالية.

2. سجّلت «صن بيم» المبيعات المشروطة أو المبيعات المحتملة أو المرهونة على أنها مبيعاتٌ عادية أو مبيعاتٌ للفترة الحالية، مع أنها كانت مبيعاتٍ لعملاء ضمن اتفاقيات مبيعات مرهونة تسمح لهم بإعادة البضاعة للشركة، إذا لم يتمّ تصريفها.

3. قامت «صن بيم»، على نحوٍ متزايد، بإعطاء عملائها الحقَّ في إعادة البضاعة، بالرغم من عدم قيامها بزيادة احتياطيّ المردودات أو المبيعات الملغاة، ما جعل بيان الدخل مبالغاً فيه.

4. باعت الشركة منتجاتٍ كانت موقوفة، واعتبرتها جزءاً من خطط إعادة الهيكلة.

5. سجّلت «صن بيم» أكثر من 11 مليون دولار في المبيعات، وهي عقودُ مبيعات كانت مشروطةً وغير محددة وغير نهائية.

6. سجّلت أيضاً خصومات المشتريات المستقبلية كخصوماتٍ نزلت من تكلفة البضاعة المباعة للفترة الحالية.

7. قبضت «صن بيم» دخلاً إضافياً عن طريق تمديد تاريخ نهاية الربع الأخير الجاري لمدة يومين آخرين من الفترة اللاحقة.

## مؤشرات الخطر في ممارسات «صن بيم»

1. الراية الحمراء الأولى هي تصرفات وسلوك قيادة الشركة، بالإضافة إلى أن الفحص والتحليل الدقيق بيّنا أن خطة العمل التي قدّمتها إدارة الشركة، قد لا تعطي النتائج التي وردت، أو تمّ إدراجها في القوائم المالية. ولقد عرفت إدارة «صن بيم» تحت قيادة «دونلاب» بضعف الاستقامة الأخلاقية. علاوةً على ذلك، كان من المحتمل ألاّ تؤدّي استراتيجية إلغاء العمليات والأنشطة الرئيسة للشركة إلى زيادة الأرباح.

2. ومن مؤشرات المغالاة في البيانات المالية لشركة «صن بيم» هي عندما ارتفعت نسبة حسابات العملاء (المدينين) مقارنةً بالمبيعات. ففي المبيعات النظامية أو الطبيعية، تقيّد الشركة حسابات العملاء في الجانب المدين، وحسابات المبيعات في الجانب الدائن. وعندما تُسدّد الذمم، تقيّد حسابات العملاء في الجانب الدائن؛ غير أنه- مع تزييف المبيعات- فإن حسابات العملاء (المدينين) لن يتمّ سدادها، وبذلك فإنها ستزداد بنسبة زيادة المبيعات.

3. بسبب حسابات العملاء (المدينين) غير القابلة للسداد، فإنّ التدفق النقديّ الداخلي سيتراجع بالنسبة إلى الدخل التشغيليّ، لأنّ المبيعات كانت في الواقع مزيفةً، ولا يوجد سدادٌ نقديّ حقيقي (تدفقٌ نقديّ داخليّ).

4. ومن مؤشرات الخطر الأخرى التقلّبات المفاجئة لنسبة هامش مجمل الربح. فلقد ازداد هامش مجمل الربح لشركة «صن بيم» من 12 ٪ إلى 31 ٪ في سنةٍ واحدة، وكان هذا نتيجة تقييم مخزون الشركة المتبقي بشكلٍ خاطئ، وبقيمٍ منخفضة، أي بأقلّ من القيمة الفعلية.

5. عندما تعرض الشركةُ خصوماتٍ كبيرة، وبشروط سدادٍ طويلة الأجل، لإغراء عملائها بالطلب المبكر، فهذا مؤشر على أن المبيعات الواردة في التقارير الحالية مبالغ فيها، ما يقلّل أو يخفّض قيمة المبيعات المستقبلية التي حلّت محلّ الطلبات المبكرة.

**الطريقة الثانية:**

## الاستخدام الخاطئ لاحتياطات إعادة الهيكلة

الاحتياطيّ هو مصروفاتٌ معترف بها في الفترة الحالية؛ ويُخصص الاحتياطيّ القانوني عادةً للاعتراف بالتزاماتٍ أو خسائر مستقبلية. وما تمارسه الشركات المخادعة هو اعترافها بالنفقة المستقبلية في الفترة الحالية كأعباءٍ خاصّة. إذ إن الأعباء الخاصّة تُعتبر شيئاً لن يتكرر ولن يعود، لذا، فإن الاعتراف بها - في غالب الأحيان- لا يؤثّر على سعر السهم سلباً، ومن الأفضل أن يكون للأعباء غير المتكررة صدىً إيجابيٌّ، مثل: «إحتياطيّ إعادة الهيكلة». ففي المستقبل، وعندما تحدث النفقة فعلاً، ويتمّ المصروف ويُسجّل على حساب الاحتياطيّ، ولا يُعتبر نفقاتٍ في تلك السنة، فإنّ الأرباح ترتفع تلقائياً وتصبح مبالغاً فيها، لأن المصاريف سُجلت لحساب فترةٍ زمنية ماضية سبق إغلاق دفاترها.

## مؤشرات الخطر في هذه الخطة:

1. النفقـات غيـر المتكـررة، الكبيـرة والمفاجئـة فـي قائمـة الدخـل، مثـل نفقات إعـادة الهيلكـة، تشـير وتنبّـه القـارئ والمحلـل إلـى أن القوائـم الماليـة يمكن أن تكـون مضللـة.
2. عندمـا تُسـجّل الاحتياطيـات كلّهـا ويتـمّ الإفصـاح عنهـا بقـوة، وبعـد وصـول مديـرٍ تنفيـذيّ جديـد، فـإن هـذا يـدلّ علـى أنّ النفقـات المسـتقبلية قـد سُـجلت لحسـاب فتـرةٍ سـابقة، لإلقـاء اللـوم علـى فريـق الإدارة السـابق.
3. عندمـا تنخفـض الاحتياطيّـات سـريعاً، قـد يكـون ذلـك مؤشـراً إلـى أن المكاسـب فـي تلـك الفتـرة كانـت مبالغـاً فيهـا، وذلـك بإخفـاء النفقـات وإغلاقهـا، مـن خـلال أسـلوب عكـس الاحتياطيـات.



# شركة «زيروكس»: هشّك بشّك!

## تجربة شركة «زيروكس» (XEROX)
## يمكنك تصوّرها .. واحذر أن تنسخها

«زيروكس» هي شركة التصوير العالمية المعروفة، والتي تُقدّر قيمتها ببلايين الدولارات، وهي متخصصة في إنتاج وبيع وتأجير آلات التصوير الأصلية والمجدّدة، وتقديم الخدمات ذات العلاقة بالتصوير والطباعة وغيرهما.

### خطط الاحتيال

1. الاستخدام غير السليم للعقود المركبة والمتعددة العناصر، وعقود الحزم المتعددة الأغراض: فعند تأجير آلات التصوير، كانت الشركة تسجّل وتعتمد- قبل الأوان- جميع الإيرادات من الخدمات المستقبلية.

2. تقدير معدّلات الخصم والقيم المتبقيّة: كان على الشركة أنْ تقدّر القيمة الحالية من الإيرادات المستقبلية من عقود الإيجار، لكن «زيروكس» أساءت استخدام هذه الأداة الفعالة، للتلاعب بالإيرادات وإظهارها أكبر من حجمها.

## إشارات الخطر

1. عندما تعترف الشركة بالإيراد قبل الأوان، تمرّ فترةٌ طويلة بين الاعتراف بالإيراد وتحصيل قيمته فعلاً. وفي النهاية، فإن حساب العملاء (المدينين) سيزداد بمرور الوقت. وتُعتبر نسبة حسابات العملاء (المدينين) إلى المبيعات والإيرادات اليومية المستحقة مؤشراً دقيقاً لكشف التضارب.

2. عندما تُفصح الشركة عن أنّ حساب العملاء (المدينين) قد وُرِّثت أو بيعت، فإن هذا يشير أو يؤكد التسرع في احتساب الدخل. وعندما لا تتمكن الشركة من تحصيل حسابات العملاء (المدينين) فإنها تضطر إلى بيع الدين بأقلّ من قيمته، للحصول على سيولةٍ فورية.

3. عندما يتناقص التدفّق النقديّ من العمليات أو يتراجع، مقارنةً بالدخل التشغيلي وصافي الدخل، يكون هذا مؤشراً واضحاً على أن الشركة تعتمد كلّ شكلٍ من أشكال الدخل، وتعتبره ربحاً قبل الأوان.

# شركة «وورلد كوم» (WorldCom): مِنْ «وورلد كوم» إلى «نصّ كم»

صرّح أحد المراجعين والفاحصين من المسؤولين عن تصفية الشركة وإشهار إفلاسها «بأنّ «وورلد كوم» لم تحقّق نموّها وحجمها باتباع خططٍ استراتيجية واضحة المعالم، بل عن طريق الاستحواذ والاستملاكات الانتهازية والسريعة للشركات الأخرى. ولقد أُجبرت الشركة أكثر من مرة- بسبب سرعتها في عمليات الاستحواذ وامتلاك الشركات الأخرى- أُجبرت على إعادة توضيح موقفها باستمرار والتصريح بمركزها الماليّ».

نمت شركة «وورلد كوم» بسرعة كبيرة وفي اتجاهات عديدة؛ فقد كانت شركات مثل: (IDB Communication) و(WilTel) و(MFS Communication) و( Sprint ) و(MCI) كانت كلها شركاتٍ مملوكةً وتابعة لشركة «وورلد كوم». وفي معظم الأحيان، سدّدت «وورلد كوم» المبالغ الزائدة التي دفعتها ثمناً لهذه الاستحواذات باستخدام أسهم الشركة. ولقد خصصت معظم الدفعات الزائدة لصناعة اسم الشركة وتحقيق الشهرة، بدلاً من تخصيصها لتطوير المصانع والأجهزة والمعدّات.

وصلت قيمة الاستحواذات إلى حوالي 49.8 بليون دولار، عمدت الشركة إلى سداد تكاليفها على مدى أربعين عاماً، ما أدّى إلى تقليل مصاريف امتصاص واستيعاب تكاليف المشروعات المشتراة لكلّ فترةٍ

مالية في قائمة دخل الشركة، وبناءً على ذلك، أظهرت تقارير الشركة أنها تربح أكثر من الواقع. علاوة على ذلك، ومع كلّ استملاك، أضافت شركة «وورلد كوم» احتياطيّات كبيرة وغير ضرورية لإدارة الاستملاكات والمشروعات المستقبلية.

لقد أدّت الاستحواذات الضخمة إلى خلق بيئة رقابة داخلية ضعيفة، وكان ثمة- وباستمرار- أكثر من نظامٍ يعمل في الوقت نفسه، وكانت عمليات الفوترة ومطالبة العملاء بالسداد تتمّ مرتين، وثمة عملاء طُلب منهم السداد مقابل أعمال لم تنجز أبداً. واستغل الموظفون ضعف بيئة الرقابة الداخلية، فعمدوا إلى تلقّي عمولاتٍ بنقل حسابات عميل من نظامٍ إلى نظامٍ آخر.

لقد دخل المدير التنفيذي السابق لشركة «وورلد كوم»، وهو «برنارد جي إيبرس» (Bernard J. Ebbers) في صفقاتٍ مع جهاتٍ مشبوهة تمارس أعمالاً لاأخلاقية، حيث حصل على قروضٍ بمبلغ 400 مليون دولار من شركة «وورلد كوم»، وبأسعار فائدة مخفضة جداً؛ وكانت القشة التي قصمت ظهر البعير عندما وظف فوائد شركة «وورلد كوم» في نشاطاته الخاصّة، ورهن أسهمها كضماناتٍ لقروضه المصرفية الشخصية.

وكانت الضربة القاتلة للشركة هي البنوك والشروط المجحفة للعديد من هذه القروض التي تطالب «إيبرس» شخصياً بسداد قيمتها إذا هبط سهم «وورلد كوم» إلى أقلّ من مستوىً معيّن، وهذا هو ما يسمّى (الضغط للمغالاة في المكاسب).

### الطريقة الأولى:

## التوظيف السلبي لاحتياطيات الإندماج

كوّنت شركة «وورلد كوم» الاحتياطيات من استملاك الشركات، واستخدمت هذه الأصول لاحقاً في التلاعب باستحقاق التكلفة الحدّية لرفع الربح، عن طريق تخفيض التكلفة الحدّية المترتبة عليها، والتقييم غير الدقيق للإيرادات والاحتياطيات الأخرى، وتحويلها إلى أرباحٍ، لـ «إغلاق الفجوة» بين الدخل المستهدف والمتوقع من قبل «وول ستريت»، والدخل الفعلي.

## إشارات الخطر في هذا المخطط

1. عندما تزداد الشهرة والمغالاة في الطموحات بشكلٍ مثير، وفي وقتٍ قصير، مقارنةً بالدخل، فإنه يمكن أن تكون مؤشراً ومدعاة للشك في مصداقية ودقة البيانات المالية للشركة.
2. عندما تنفّذ الشركةُ عدداً من الاستحواذات، وتخصّص في الوقت نفسه احتياطيات ضخمة، فإن هذا قد يشير إلى أنها تنوي إعادة إظهارها في دفاترها وكأنها أرباحٌ تشغيلية، وليست احتياطيات مترتبة على صفقات استحواذ سابقة.

### الطريقة الثانية:

## الرسملة غير السليمة للمصروفات

في هذ الإطار، سجلت شركة «وورلد كوم» مبالغ صرفت واستهلكت، واعتبرتها مصروفاتٍ موجهة لامتلاك أصولٍ؛ أي إن المصروفات التشغيلية

عـن فتـرةٍ زمنيـة جاريـة أو حاليـة، سُـجّلت كمـا لـو أنّهـا صُرفـت فـي شـراء سـلعٍ رأسـمالية، ومـن ثـم حُمّلـت واسـتُهلكت قيمهـا علـى الفتـرة التاليـة. وكانَ علـى المُدقّـق أو المراجـع الخارجـيّ (آرثـر أندرسـن) اكتشـاف هـذا المخطـط أو هـذا الخلـط، باسـتخدام معاييـر التدقيـق المتعـارف عليهـا، لكـن المدققيـن مُنعـوا مـن الوصـول إلـى الوثائـق الهامـة، وحُرمـوا مـن إبـداء الـرأي فـي البيانـات الماليـة، وكان عليهـم الامتنـاع عـن اعتمـاد الحسـابات واعتبارهـا غيـر مؤهلـة وغيـر مطابقـة لمعاييـر التدقيـق المهنيـة.

## مؤشرات الخطر

1. النِسـب والمعاييـر التـي تكشـف هـذا الاحتيـال هـي: ( المبيعات/ الأصـول) و(المبيعات/ الممتلـكات والمصنـع والمعـدّات): أي حجـم المبيعـات مقسـماً علـى حجـم الأصـول، وحجـم المبيعـات مقسـماً علـى مـا تمتلكـه الشـركة مـن أجهـزة ومصانـع. فـإذا كانـت الشـركة تختلـق أصـولاً مزيّفـة، فـإنّ هـذه الأصـول لـن تُنتـج مبيعـات، وعليـه ينخفـض ناتـج قسـمة المبيعـات علـى الأصـول بشـكلٍ خطيـر.

2. إذا انخفضـت المبيعـاتُ وزادت ممتلـكات المصنـع والمعـدّات بمـرور الوقـت، يكـون ثمـة احتمـالان لا ثالـث لهمـا: إمـا أن الشـركة تقـدّم تقريـراً مزيفـاً عـن مصروفاتهـا التشـغيلية، وتعتبرهـا مصروفـات رأسـمالية اسـتثمرت فـي أصـولٍ ثابتـة أو ممتلـكات وأراضٍ ومصانـع ومعـدّات، أو أنّهـا تقـدّم تقريـراً صادقـاً، لكـنّ فـي نمـوذج أعمالهـا وفـي إدارتهـا مشـاكل هيكليـة خطيـرة.

3. عندمـا يكـون ثمـة مصـروفٌ لـه تكلفـةٌ ثابتـة ويُحتسـب كنسـبةٍ مئويـة ثابتـة مـن دخـل المبيعـات، بينمـا ينخفـض الإيـراد، يكـون ذلـك مؤشـراً علـى

أن المصـروف قـد صُـوّر علـى نحـوٍ أقـلّ ممّـا تقتضيـه الحقيقـة. وعندمـا تنخفـض الإيـرادات بمـرور الوقـت، فـان التكاليـف المتغيـرة يُمكـن أن تنخفـض بشـكلٍ نسـبيّ، لكـن التكاليـف الثابتـة، بالتعريـف، لا تسـتجيب لتغيّـرات القيـاس فـي العمليـات التشـغيلية، ولذلـك تصبـح نسـبة التكلفـة الثابتـة أكبـر مـن إيـرادات المبيعـاتِ المُتقلّصـة.

4. تمّـت الإشـارة فـي البيانـات الماليـة إلـى أن الشـركة كانـت ترسـمل التكاليـف، أي إنّ مـا كانـت تعتبـره الشـركات المنافسـة لهـا تكاليـف تشـغيل، كانـت هـي تعتبـره أصـولاً. فـإذا كانـت الشـركة قـد فعلـت هـذا فـي الماضـي، واعتبـرت المصروفـات أصـولاً، فهـذا قـد يعنـي أن الشـركة كانـت متسـاهلةً تجـاه الأصـول، ومتشـددةً تجـاه المصروفـات، أي إنهـا كانـت تبالـغ فـي اعتبـار كلّ مـا يتـمّ صرفـه أصـولاً تُسـتهلك علـى سـنوات، بـدلاً مـن مصاريـف تشـغيل تسـتهلك فـي سـنة صرفهـا ذاتهـا.



# مجموعة «رايت إيد» Rite Aid:
# مفاتيح المملكة

كانت «رايت إيد» Rite Aid تشكّل أكبر تكتلٍ للصيدليات في الولايات المتّحدة الأميركية، وكانت تدير أكثر من 3500 مستودعٍ للأدوية. وقام مؤسس الشركة- عند تقاعده- بتعيين ابنه الأكبر مديراً تنفيذياً جديداً، كما عيّن ابنه الثاني نائباً للرئيس. وبعد وقتٍ قصير، استقال الإبن الأصغر، محتجاً ومؤكداً أن أخاه غير مؤهل وغير كفؤ لإدارة الشركة. وبالفعل، فقد جَرَّ الابن الأكبر الشركة معه إلى الفشل. لقد فسدت شركة «رايت إيد» ومارست احتيالاتٍ مالية رهيبة، وعمدت إلى التزييف مع سبق الإصرار والترصد، في معظم التقارير والقوائم المالية.

## خطط الاحتيال

1. التقييم المبالغ فيه للمخزون وبضاعة آخر المدة، لتخفيض تكلفة البضاعة المباعة.

2. تعديل تسويات قيود مجمل الربح، لتخفيض تكلفة البضاعة المباعة.

3. الاعتراف الخاطئ وغير المبرر بالخصومات والمبالغ المعادة للبائعين والموزعين على الكميات، لتخفيض تكلفة البضاعة المباعة.

## مؤشرات الخطر

1. عندما يزداد المخزون بالنسبة لتكلفة البضاعة المباعة، فهذا يشير إلى أن المخزون قد يكون مبالغاً فيه، وأن تكلفة البضاعة المباعة مقيّمة بأقلّ من قيمتها، ويتمّ ذلك باستخدام نسبة معدّل دوران المخزون (تكلفة البضاعة المباعة/ متوسط المخزون).

2. الانخفاض المفاجئ والكبير في هامش مجمل الربح بالنسبة لحجم المبيعات، هو مؤشرٌ على احتمال المغالاة في تقدير المخزون، وتقييمٍ أقلّ من الواقع لتكلفة البضاعة المباعة.

3. عندما يتناقص مخصص تكاليف تراجع قيمة البضاعة، بسبب تقادمها وظهور أصنافٍ جديدة بديلة لها، أو بسبب منتجاتٍ منافسة، أو لانتهاء الصلاحية، وتبقى تقديرات المخزون على حالها، فإن ذلك مؤشر على أنّ الشركة تُبالغ في قيمة مخزونها، بتقليل مخصصات تراجع قيمة البضاعة.

4. كما هي الحال عادةً، فإن انحسار أو ضعف التدفقات النقدية الناتجة عن عمليات التشغيل مقارنةً بالمبيعات والإنتاج، يُعتبر مؤشراً أكيداً على أن تقارير الإيرادات أو صافي الأرباح لا يخلو من أخطاء مقصودة.

# شركة لوكهيد (Lockheed):
# التحليق في السماء

كانت «لوكهيد» واحدةً من أكبر شركات صناعة الطائرات، وهي منتجة الطائرة الضخمة (TriStar L-1011) وكانت على مستوىً عالٍ من الأداء بمحركات «رولز رويز». وبسبب تدهور الأحوال الاقتصادية في السبعينيات، وارتفاع أسعار النفط العالمية، لم تستطع الطائرة المنافسة، بسبب استهلاكها الضخم للوقود. وكان على الشركة إثبات التكاليف العالية، والتي لم تقدر على تعويضها أو استردادها، لكنها لم تلتزم بالمعايير للمحافظة على سمعتها، وخصوصاً أنها كانت مورداً رئيساً لوزارة الدفاع الأميركية.

## إشارات الفشل وتراجع قيمة الأصول

1. عندما تعتمد الشركة في تقديراتها على معنوية أو أصول مادية غير ملموسة، وتستمر في تسجيل خسائر في كلّ الأحوال، فهذا يدلّ على أنّ الأصول غير الملموسة ضعيفة، وأن ثمة مبالغة في تقديرها.
2. عندما تتناقص نسب معدلات دوران أصول الشركة (صافي المبيعات/مجموع الأصول)، إما لنوعية الأصول أو لقلّة أو تآكل حجم الأصول، ففي ذلك إشارةٌ إلى أن الأصول ضعيفة فعلاً.
3. التغيير المستمر والمحاولات المتواصلة لإعادة الهيكلة، تؤكد أن الشركة فشلت في تقييم أصولها، أو تعمّدت المبالغة في تقدير أصولها، لتُظهر أرباحاً أكثر، أو لتقلّل من الخسائر في الدورات المالية السابقة.



# شركة «إنرون» (Enron):
# خرافة الإوزّة التي تبيض ذهباً

في العام 1985، اندمجت شركة «إنترنورث» InterNorth مع شركة «هيوستن للغاز الطبيعي» Houston Natural Gas لتشكلا معاً شركة «إنرون» الضخمة، ولتتجنبا خطر البيع أو الاستحواذ من قبل الشركات المنافسة الأضخم والأقوى. وبسبب هذا الإندماج، بدأت شركة «إنرون» مشوارها وهي ترزح تحت عبء 4 بليون دولار من الديون؛ والديون دائماً عنصر ضغطٍ قد يدفع بقيادات الشركات الضعيفة إلى الإحتيال. بالإضافة إلى ذلك فقد تغاضى «كينيث لي» Kenneth Lay، المدير التنفيذي الجديد، عن تصرفات أحد المديرين المسؤولين عن معظم حالات التزوير والتلاعب، بحجة أن ذلك المدير كان ذا خبرةٍ يصعب تعويضها، فأفرط كل المديرين في الإسراف والتلاعب، ما أكد أن القيادة العليا ستتغاضى عن الممارسات اللاأخلاقية، بحجة «التبرير» والانتظار، لعلّ الأمور تستقيم.

في العام 1990، تمّ تعيين «جفري سكيلينج» Jeffrey Skilling كمديرٍ تنفيذي في قسمٍ جديد عُرف باسم «إنرون للتمويل»، فبدأ «سكيلينج» يطبّق خطةً وقائيةً، ودخل في عقودٍ طويلة الأجل لشراء وبَيع الغاز في المستقبل، لتخفيض مخاطر الأسعار المتقلّبة.

تحت إشراف وتوجيه «سكيلينج»، وبموافقةِ هيئة الأوراق المالية، سُمِحَ لشركة «إنرون» إثبات وتسجيل إيرادات العقود المستقبلية في الفترات الحالية (مع أن بعض هذه العقود لم تكن لتُنجز إلا بعد ثلاثةٍ وعشرين عاماً).

قبل حالة «إنرون» هذه، لم يكن يسمح إلا للمؤسسات المالية فقط باستخدام «حسابات دلالات السوق»، وكانت موافقة هيئة الأوراق المالية والسماح لـ «إنرون» بذلك سابقةً فريدة (وانتهزت «إنرون» الفرصة).

علاوةً على ذلك، لم يكن نظام العمليات والتعويضات لشركة «إنرون» فعالاً، إذ كانت «ريبيكا مارك» Rebecca Mark، المديرة التنفيذية لتطوير الأعمال، تنشىء مشاريع عالميةً غير معقولة في كلٍّ من آسيا، أوروبا، وأميركا الجنوبية، لأن علاواتها ومكافآتها كانت تعتمد على حجم وعدد المشروعات التي تطوّرها.

ولقد انحرفت «إنرون» عن تخصّصها ونشاطها الأساسيّ، ودخلت في التجارة وفي خدمات الإنترنت والكهرباء والترفيه، وذلك على حساب نشاطها الرئيس في تجارة الغاز. وبالرغم من إدراكه أنّ هذه المشاريع كانت وصفةً جاهزة ومقدّمات لكارثةٍ مالية، إلا أن «كينيث لي»، رئيس الشركة، واصل التعبير عن تفاؤله والحديث عن النجاح المسقبلي (تبريرٌ غير عقلانيّ). كل هذه الصناعات الجانبية التي دخلت فيها «إنرون» هي صناعاتٌ منظّمة ومتخصصة ولها شروطها التنافسية، لذلك لم تحقّق فيها أيّ نجاحاتٍ تذكر. ومع ذلك، تمّ تسجيل الدفعات والمصروفات المبدئية واعتبارات مصاريف عن الفترات الحالية، واعتُمدت إيراداتها المتوقعة للفترات الحالية، لإخفاء الأثر الحقيقيّ لهذه المشاريع الفاشلة.

## كيف تلاعبت «إنرون» في حساباتها:

### 1. إساءة استخدام «حسابات دلالات السوق»

حسابات دلالات السوق تسمح للشركة بتسجيل الأصول والعقود والأسهم المتداولة في البورصة، في حسابات الشركة، طبقاً لقيمتها العادلة أو المنطقية أو المقبولة في السوق. لكن «إنرون» استخدمت هذه الطريقة لتقييم الشركات التي تملكها بهدف زيادة قيمتها، ومن ثمّ زيادة الدخل والأصول.

### 2. إساءة استخدام شركات الأغراض الخاصة

شركات الأغراض الخاصة هي شراكاتُ ثقة أو أعمال مشتركة، تكون قد أنشئت كشركاتٍ منفصلة قانوناً عن الشركة الأصلية، بغرض إدارة أو تصريف أنواعٍ «خاصّة» أو معيّنة من الصفقات التجارية التي ليست جزءاً من النشاطات الطبيعية والتشغيلية للشركة.

ويمكن لشركات الأغراض الخاصة أن تقترض وتسجّل الديون باسمها، وفي ظلّ شروطٍ معينة، وهذا الدَّينُ لا يُضاف إلى دين الشركة في الميزانية العمومية للشركة الأمّ. وكان من الممارسات المحاسبية أنّ ديون شركات الأغراض الخاصة وأصولها لا تدمج في الميزانية العمومية للشركة.

وفي العادة، يكون 3 ٪ من أصول وحسابات شركات الأغراض الخاصة تحت إدارة وسيطرة جهةٍ ثالثة مستقلّة، والصفقات التي تبرمها هي تعاملاتٌ مستقلّة تُعتبر امتداداً للشركة الأمّ، لا يتم دمجها بالضرورة. ولكن، في حالة «إنرون»، لم تكن ثمة جهةٌ مستقلّة مسؤولة تشكل 3 ٪ من مالكي المشروعات الخاصة. وكانت ديون الشركات مضمونةً من قِبل شركة «إنرون»، أي- وكما يقول المثل- كان «راعيها حراميها»، بمعنى أن شركة «إنرون» أنشأت

هذه الشركات لإخفاء الديون والخسائر في بياناتها المالية الموحدة. وعند انهيار «إنرون»، ارتبكت وانهارت أكثر من 3000 شركة من شركات الأغراض الخاصة التي كانت «إنرون» على علاقةٍ بها.

وهذه بعض الممارسات اللاأخلاقية التي مارستها «إنرون» من خلال شركات الأغراض الخاصة:

- كانت الأسهم المستقلّة لشركات الأغراض الخاصة تحت سيطرة موظفين يعملون في شركة «إنرون» (أي إنها لم تكن مستقلّة).
- ضمنت «إنرون» ديون شركات الأغراض الخاصة، وبالرغم من ذلك لم يتمّ الإفصاح عن أيّ دينٍ في البيانات المالية الموحدة.
- كانت صفقات الجهات ذات العلاقة بشركات الأغراض الخاصة تتمّ بقصدٍ محدد وبهدفٍ وحيد، هو الزيادة الوهمية للأرباح.
- كان بيع وشراء الأصول إلى شركات الأغراض الخاصة يقع بالكامل تحت سيطرة التنفيذيين في شركة «إنرون»، وبأسعارٍ غير متاحة للآخرين، أي إنها كلّها عملياتٌ داخلية مشبوهة، حيث يقوم المديرون بالبيع لأنفسهم والشراء من أنفسهم.
- باعت شركة «إنرون» بعض مشاريعها الفاشلة إلى شركات الأغراض الخاصة، دون الأخذ في الاعتبار بأن خسارة الجزء تعني على المدى البعيد خسارة الكل.

### 3. الصفقات المدفوعة مقدماً

دخلت «إنرون» في عقودٍ لتوفير سيولةٍ بمبيعات وتعاقدات بخصومات عالية، مستغلّةً السماح لها باعتماد أسعار السوق، ومتوقعةً

أنّها ستحصل على العائد مستقبلاً، وسجلت هذا العائد في الدفاتر الجارية. ومن خلال ممارسات إفصاحٍ غامضة وغير مقبولة، تمكّنت الشركة من تسجيل 5 مليارات دولار من المفترض أن تكون ديوناً، واعتبرتها مبيعاتٍ وسيولةً، مع أنّها تتعلّق بنشاطات تشغيل مستقبلية، ومع ذلك سجّلتها كإيراداتٍ فعلية.

### لم تكن «إنرون» إوزةً من ذهب، بل كانت إوزةً مطبوخة:

## مؤشرات التلاعب في «إنرون»:

1. عندما تنمو أصول والتزامات الشركات التابعة وغير الموحدة، أو شركات الأغراض الخاصة بشكلٍ ملحوظ، يُعتبر ذلك مؤشراً على أن الشركة قد تستخدم شركاتٍ وأنشطةً خارج الميزانية العامّة، لإخفاء ديونها أو المبالغة في إيراداتها.

2. الإشارات التوضيحية والشروحات في البيانات المالية تكون أعلاماً حمراء، وخصوصاً الإيضاحات المتعلّقة باستثمارات الشركات التابعة غير الموحدة، أو محاضر جلسات الإدارة والتحليل الماليّ لأداء الشركات خارج الميزانية، والتي تكون مبهمةً وغير واضحة في واحدٍ أو أكثر من الأمور التالية:

- طبيعة الصفقة.
- سبب استخدام الشركات الخاصة.
- اسم الشركة.
- طبيعة الشركة.

3. عندما تَضمن الشركة دينَ شركاتها غير الموحدة، وتتعهد بالوفاء نيابةً عنها، فإن ذلك يدلّ على أنّ هذه الشركات استُخدمت لرفع الدين أو إخفاء الدين، بإبقائه خارج ميزانية الشركة الخاصة (الفرعية) أو خارج ميزانية الشركة الأمّ (المجموعة الموحدة).

4. عندما تزداد مبالغ ونسب حساب العملاء (المدينين) كنسبةٍ من الإيرادات، فإنّ هذه إشارةٌ إلى أنّ الإيرادات المعترف بها قد تكون مزيّفةً أو خيالية.

5. عندما تتدفّق الإيرادات من العمليات التشغيلية المختلفة، وبزياداتٍ غير متوقّعة، فإنّ هذا يشير إلى أنّ الربح الناتج قد يكون خيالياً، أو أنّه قد تمّ تعجيل اعتماد الإيرادات المستقبلية وإدخالها في المبيعات قبل أوانها.

6. عندما تكون مصاريف خدمة الفوائد والديون المترتبة على الشركة كبيرة، بحيث تستهلك جزءاً هاماً من الدخل، أو عندما تزداد الفائدة بشكلٍ ملحوظ كنسبةٍ من الدخل - فإنّ ذلك يُعتبر مؤشراً على أنّ الشركة قد لا تستطيع مواصلة سداد فوائدها، وفي النهاية، قد لا تستطيع دفع أو تدوير عمليات سداد الدين.

7. عندما تغيّر الشركةُ نشاطها الرئيس وتشوّه صورتها، وعندما يأتي جزءٌ كبير من أرباحها من أنشطةٍ لا تمتّ إليها بصلة، يجب اعتبار ذلك إشارةً إلى أنّ قدرة الشركة في السيطرة على دخلها أشدّ خطراً على مستقبلها، من عدم رغبتها في الإفصاح. أي إن التشتّت في الأنشطة أخطر من غياب الشفافية.

# حكاياتٌ طويلة:

# شركة «أديلفيا» Adelphia

كانـت شـركة «أديلفيـا» أكبـر شـركة لتوريـد برامـج التلفزيـون عبـر الكابـل فـي الولايـات المتّحـدة الأميركيـة. ولقـد تضمّـن الاحتيـال فـي «أديلفيـا» اسـتخدام شـركاتٍ تابعـة خـارج الميزانيـة، لإخفـاء الديـون والمبالغـة فـي الإيـرادات. واسـتخدم مؤسـس «أديلفيـا»، السـيد «جـون ريجـاز» John J. Rigas وعائلتـه، بالإضافـة إلـى مديريـن تنفيذييـن آخريـن، اسـتخدموا أمـوال الشـركة فـي أمـورٍ شـخصية. فعلـى سـبيل المثـال، صَـرَفَ «ريجـاز» مبلـغ 26 مليـون دولار لشـراء 3600 هكتـار مـن الأراضـي المحيطـة ببيتـه، لضمـان عـدم حجـب الرؤيـة مـن أمـام ناظريـه.

### طريقة الاحتيال الأولى:

## الإفصاح المضلِّل لصفقاتٍ بين الأطراف ذات العلاقة

اشـترت شـركة «هايلانـد فيديـو» Highland Video ، وشـركة عائلـة «ريجـاز» المحـدودة، اشـتريتا أسـهماً فـي شـركة «أديلفيـا» بحوالـي 420 مليـون دولار. وبـدلاً مـن أن يتـمّ الدفـع نقـداً، حُـوّلـت مبالـغ متسـاوية مـن الديـن إلـى الشـراكة، وكان قبول شـركة «هايلانـد فيديـو» للديـن كذبـةً كبـرى، لأنـه لـم يحقّـق أيّ منفعـةٍ اقتصاديـة.

علاوةً على ذلك، اشترت الشركة بمبلغ 101 مليون دولار من المحوّلات الرقمية من «أديلفيا»، لكن «هايلاند فيديو» لم تبع المحوّلات الرقمية، لأنّها متخصصة فيها، أو لأنّها تناسب طبيعة عملياتها. وبدلاً من أن تستلم المبلغ نقداً، خُصم الدين من سجلات ودفاتر «أديلفيا»، وتمّ تقييد وإثبات الإيرادات.

### طريقة الاحتيال الثانية:

## استخدامٌ غير معياريّ وغير معتمد لمعايير التدقيق المقبولة عموماً

بالغت «أديلفيا» في عدد المشتركين وشروط تمديد خطوط التلفزيون في المداولات والمناقشات والتحليلات المسجلة في محاضر مجلس الإدارة.

## الإصلاح : هل من جرعةٍ سحرية؟

بسبب التكاليف وخسائر الاستثمارات الرهيبة المتعلّقة بشركة «إنرون» وشركة «وورلد كوم»، أصدر الكونجرس قانون «ساربانز أوكسلي» ( Sarbanes Oxley) العام 2002، وهدفه إعادة ثقة الجمهور بنظام السوق. ويُجادل معارضو القانون بأنّ تنفيذه مكلفٌ جداً للشركات العامة، وأنّه من الصعب تنفيذه؛ بعض الشركات العامّة غيّرت هياكلها لتتفادى التكاليف ذات العلاقة بالامتثال للقانون. وعلى سبيل المثال، زادت تكاليف التدقيق بنسبة 60 ٪. ويجادل مؤيدو القانون بأنّه من الضروريّ استعادة ثقة الجمهور بالسوق، وأنّ الالتزام بالقانون سيضيف قيمةً إلى الشركة، ويرون أيضاً أنّ التكلفة الإضافية مبرّرةٌ تماماً، مقارنةً بخسائر الإحتيال والتلاعب.

## متطلّبات قانون «ساربانز أوكسلي»:

1. الرقابـة الداخليـة: علـى الإدارة فـرض الرقابـة الداخليـة الكافيـة، وعليهـا أن تصـادق علـى فاعليـة الرقابـة، وعلـى المُدقّقيـن الخارجييـن أن يقدّمـوا تقريراً عـن تقييـم الإدارة.

2. شـهادة الإدارة: المـدراء التنفيذيـون والمحلّلـون الماليـون مطالبـون بالتوقيـع والشـهادة بـأنّ البيانـات المالية غيـر محرّفـة، وأنّ الرقابـة مطبّقة بشـكلٍ كافٍ. هـؤلاء المديـرون مسـؤولون قانونـاً عـن أيّ تحريـفٍ وتشـويه للحقائق.

3. قـروض المديريـن: يمنـع قانـون «أوكسـلي» تقديـم قـروض الشـركة إلـى مدرائهـا.

4. مراقبـة المدقّقيـن الخارجييـن: أسّـس قانـون «أوكسـلي» «مجلـس رقابـة ومحاسـبة الشـركات العامّـة» (PCAOB)، ومـن ضمـن مسـؤوليات هـذا المجلـس محاسـبة الشـركات العامّـة والتفتيـش عنهـا بانتظـام، للتأكـد مـن التزامهـا بمعاييـر الرقابـة والمراجعـة.

5. اسـتقلال المدقّقيـن الخارجييـن: المدقّقـون الخارجيـون ممنوعـون مـن تقديـم استشـاراتٍ لعملائهـم الذيـن يدقّقـون عليهـم فـي أعمـال المحاسـبة، والتقييـم، والاسـتثمار، وخدمـات نظـام المعلومـات الماليّ.

إطـلاق صفـارة الإنـذار: يطلـب قانـون «أوكسـلي» مـن الشـركات المشـارِكةِ فيه توفيـر خطـوطٍ سـاخنة يتصـل بهـا الموظفـون للإبـلاغ عـن أيّ نـذر خطـر وأيّ بـوادر للاحتيـال والتلاعـب بسـجلات الشـركة وقوائمهـا الماليـة.



# الفصل الثاني

## المؤسسة الأخلاقية:
## أداء الأعمال الصحيحة
## بالطرق الصحيحة، اليوم وغداً



# تاريخ أخلاق العمل

إذا بحثتَ عن عبارة «أخلاق في العمل» في أحد محرّكات البحث على الإنترنت، فسوف تحصل على أكثر من 34 مليون تسجيلة خلال ثانيةٍ من الزمن. معظم هذه التسجيلات والمخرجات يتناول فضائح الأعمال الشهيرة التي وقعت خلال الثلاثين عاماً الأخيرة، وهي الفترة الزمنية التي ظهر فيها مفهوم «أخلاق الأعمال» إلى الوجود. إلا أنّ أصول هذا المصطلح تعود بجذورها إلى ما هو أبعد من ذلك.

في القرن الثامن عشر، قال الفيلسوف «إيمانويل كانت»: «يصدر الواجب الأخلاقيّ عن ضرورةٍ عقلية، لذا فإنّ احترامه مسألةٌ حتمية لا اختيارية». ولقد رفض «كانت» الاتجاه أو التفكير الذي يحكم على الواجبات الأخلاقية تبعاً لنتائجها أو ما يترتّب عليها. فالأخلاق تستمدّ قيمتها – برأيه– من أخلاقيتها، لا من نفعيتها.

ثم جاء «آدم سميث» ودعا إلى تحرير مشروعات الأعمال، كي تسعى نحو الأرباح دون قيود. ثم جاءت الفلسفة النفعية بمفكّريها الذين نادوا بأن: «الخير هو ما ينفع الناس؛ لذلك فإن نتائج الأعمال هي التي تحدّد ما إذا كانت أخلاقيةً وخيّرة أم لا».

وبذلك تحتّم على الأعمال أن تتحرّك بعيداً عن الأخلاق، كي تقترب من الأرباح والتحرر. فلم يكن من المستغرب إذاً أن يأتي القرن التاسع عشر بفلاسفةٍ جدد يعلنون أن معظم مشروعات الأعمال تخالف الأخلاق. ثم جاء القرن العشرون وألقى على أكتاف مفكّريه مهمة تعليم مشروعات الأعمال كيف تستعيد أخلاقياتها مرةً أخرى.

## ما هي أخلاق الأعمال؟

يشير مصطلح «أخلاق الأعمال» إلى «تطبيق السنن الأخلاقية السائدة في المجتمع على معاملات الأعمال». ويعود أصل هذه الفكرة إلى التعاليم السماوية التي تحرّم السرقة والنصب والاختلاس والاحتيال وإهدار الأموال والممارسات غير الأخلاقية. فأخلاق الأعمال هي محاولةٌ للتوفيق بين الواجبات والسنن الأخلاقية، وبين مجريات الأنشطة الاقتصادية والمالية».

## مشروعات الأعمال كأدواتٍ للسيادة والاستقلال

تُعتبر مشروعات الأعمال علامةً واضحة على الاستقلال والكرامة الوطنية؛ والقدرة على فرض السيادة السياسية.

ففي القرن الثامن عشر منحت بريطانيا مشروعات الأعمال امتيازاتٍ احتكارية، مثل «شركة الهند الشرقية»، و«شركة خليج ماساتشوسيتس»، لتشجيع الاستيطان في هذه الأماكن، إذ كان غرضها فرض السيادة البريطانية على هاتين المستعمرتين.

ويذهب بعض الخبراء إلى أنّ الثورة الهندية التي قادها غاندي (1869 – 1948) والثورة الأميركية التي قادها جورج واشنطن (1732 – 1799) لم تكونا تمرّداً على السيادة البريطانية؛ بل كانتا نضالاً ضد مشروعات الأعمال البريطانية، والتي هي أقوى رموز السيادة البريطانية على الأراضي التي تحتلّها.

إلا أنّ كلاً من الهند والولايات المتحدة الأميركية سلكت طريقاً مختلفاً عن الأخرى، عقب الاستقلال. فقد كان الأميركيون يرغبون في بناء مشروعات الأعمال الخاصة بهم، بينما كان الهنود يرغبون في التخلّص من الاستعمار البريطاني، بمشروعات أعماله القائمة.

في الهند، امتنع «غاندي» عن استهلاك المنتجات البريطانية، لكنه لم يشجّع سكان الهند على بناء مشروعات أعمالٍ بديلة، بل فضّل أن يعيش حياة التقشف، بالاستغناء عن المنتجات البريطانية. وانطلاقاً من هذه النزعة التقشفية والزاهدة، امتنعت الهند عن السعي وراء الأرباح المالية، ولم تنشغل ببناء مشروعات الأعمال إلا مؤخراً.

أمّا على الجبهة الأميركية، ففرض الرئيس الأميركي «توماس جفرسون» (1743 – 1826) حظراً على استيراد البضائع من بريطانيا وفرنسا، وذلك كي يمكّن الأميركيين من بناء مشروعاتهم القومية للأعمال التي تنتج بدائل للمنتجات الأجنبية المحظورة. ولم تقتصر مشروعات الأعمال القومية تلك على خدمة المصلحة العامة وتأكيد الاستقلال فقط، بل سعت إلى تحقيقٍ أرباح لأصحابها.

كانت تلك هي الطريقة التي لعبت فيها مشروعات الأعمال دوراً حاسماً في استقلال هاتين الدولتين. والفرق في الحالة الأميركية أنها شهدت تشجيعاً صريحاً لمشروعات الأعمال على بناء القوة الاقتصادية للولايات المتحدة الأميركية، عقب الاستقلال.

## أخلاقيات الأعمال وتقلّبات الاقتصاد

تؤثّـر الظـروف الاقتصاديـة فـي أخلاقيـات الأعمـال وتدفعهـا إلـى التقلّـب بيـن نقيضيـن، كمـا يلـي:

- فـي الماضـي، عندمـا سـادت ظـروف الـرواج الاقتصـاديّ، كان المبـدأ الأخلاقي: «فليتجنّـب البائـع الغـشّ» (وهـو بمثابـة تحذيـرٍ أخلاقـي لممـارس الأعمـال كـي يتحمّـل المسـؤولية عـن منتجاتـه).
- أمـا اليـوم وفـي ظـروف الانكمـاش الاقتصـاديّ، فـإنّ المبـدأ الأخلاقـي هـو: «فليحـذر المشـتري الغـشّ» (وهـو بمثابـة تحذيـرٍ أخلاقـيّ بأنّـه علـى المشـتري ألا يثـق فـي مـا يقـال عـن جـودة المنتجـات).

# من الحرية إلى الأخلاق

عندما لاحظ الكونجرس الأميركي أهمّية مشروعات الأعمال، أراد أن ينظّم طريقة عملها وسلوكها، فشرع في تمرير أوّل قانونٍ أخلاقيّ للأعمال. إلا أنّ بعض المؤسسات حاولت الالتفاف على ذلك القانون، عبر التحالفات، والهدف كان ضمان أعلى أرباحٍ من خلال فرض أسعارٍ مرتفعة، مع إبعاد المنافسين.

بيد أن المسألة التي أصبحت تواجه الولايات المتحدة الأميركية، بعدما ضمنت استقلالها العام 1890، كانت تأمين مشروعات أعمالها. وبالإضافة إلى قيامها، في بدايات القرن العشرين، بإصدار قوانين أخلاقية عدّة تحكم الأعمال، فقد صاغت أوّل أعرافٍ قانونية تحكم سير الأعمال، ونصّت على ما يلي:

«على مشروعات الأعمال أن تقتصر على صناعة وبيع بضائع ذات جودةٍ يُعتمد عليها، مقابل أقلّ سعرٍ ممكن عملياً، وبشرط أن يتمّ التصنيع والبيع وفق ظروفٍ عادلة».

## جاءت نتيجة استقصاء «أخلاقيات الأعمال للعام 2005» كما يلي

- السبب الأول لإدارة الأعمال بطريقةٍ أخلاقية، حالياً ومستقبلاً، هو المحافظة على سمعة المؤسسة.
- أصبح الحفاظ على الأخلاق اليوم أكثر أهميةً ممّا كان في الماضي، بالنسبة إلى إدارة الأعمال في عصر العولمة.
- الضغط الناجم عن وضع أهداف أو مواعيد إنجاز غير واقعية يُعدّ من أهمّ العوامل التي قد تؤدّي بالموظفين والمديرين إلى انتهاك حدود الأخلاق في الأعمال.
- فضائح الأعمال كانت ولا تزال هي العامل الأساسي وراء عودة الاهتمام بأخلاق الأعمال مؤخراً، ولكن في المستقبل ستتأثر أخلاق الأعمال بالعولمة والمنافسة.
- التقدّم التكنولوجي والتوجّه نحو التكامل والكفاءة والشمول سيطرحان على الأعمال تساؤلاتٍ أخلاقية أكثر تعقيداً.
- تفرض العولمة على الأعمال مزيداً من التحديات الأخلاقية الصعبة، وخصوصاً في البلدان النامية، حيث تسود مشكلات العمل القسري وعمالة الأطفال وتدنّي الأجور وصعوبة ظروف العمل.
- القادة الذين يدعمون ويشكّلون السلوك الأخلاقي ويؤكدون على أهمية القيم في مؤسسات الأعمال هم من أهمّ عوامل الحفاظ على الأخلاق في بيئة العمل.

# من المالكين إلى المديرين

بمجرّد أن يهدأ الكلام عن مخرجات ومنتجات الأعمال، يبدأ الكلام عن طرق وظروف العمل. ونتيجة فصل الملكية عن الإدارة في مشروعات الأعمال، خلال عقد السبعينيات، تحوّلت إدارة الأعمال إلى مادةٍ أكاديمية دسمة ومكثفة تُستخدم في تدريب مديري وموظّفي المستقبل، قبل توظيفهم.

في هذه الأثناء، اهتمّت مشروعات الأعمال بوضع ترتيباتٍ لتنظيم بيئة العمل، بحيث تحفّز الموظفين على السلوك الأخلاقيّ، مع توجّه الأسواق نحو الانفتاح والعولمة. وفي العام 1977، وبعد سلسلةٍ من فضائح الرشاوى المالية في معاملات التجارة الخارجية، عادت أخلاق الأعمال إلى بؤرة الاهتمام من جديد.

وبحلول العام 2002، أكدت التقارير أن معظم شركات الأعمال العالمية وضعت لنفسها مواثيق شرف وتعاليم أخلاقية شاملة.

غير أنّ فضائح الأعمال توالت عبر العقود الثلاثة الماضية؛ فالفضائح الشنيعة لمؤسسات الأعمال- مثل تلك التي حدثت لـ «إنرون»- جعلت الكثيرين يؤمنون بأن شركات الأعمال بحاجةٍ ماسّة إلى بصيرةٍ أخلاقية تهديها سواء السبيل، وتحسّن من أخلاقياتها وطرق إدارتها، لذلك تمّ تشديد القوانين وتغليظ العقوبات.

لكنّ الدراسات تشير إلى أنّ القوانين والعقوبات ليست هي الحلّ السحريّ لمشكلات الأخلاق في مؤسسات الأعمال، كونها تجرّم السلوكيات غير الأخلاقية بعد وقوعها، إلا أنها لا تمنع وقوعها. ففي المستقبل ستواجه مؤسسات الأعمال تحدّياتٍ أخلاقية جديدة، بفعل عولمة الأسواق وانبثاق مصادر جديدة لتحقيق الأرباح، وظهور تكنولوجيا جديدة ومتقدمة، لذلك سيتحتّم على رجال الأعمال منح مسألة الأخلاق مزيداً من الاهتمام في العقود القادمة، أكثر ممّا فعلوا سابقاً.

## خمسة دوافع للإهتمام بأخلاق الأعمال

لمعرفة الدوافع التي تحثّ المؤسسات على الاهتمام بالأخلاق، أجرت «الجمعية الأميركية للإدارة» AMA استقصاءً لأخلاق الأعمال، بالاشتراك مع «مؤسسة الموارد البشرية الدولية» HRI، في العام 2005، طرحت فيه مجموعة أسئلة عن رؤية المشاركين في الاستقصاء عمّا يحرّك أخلاق الأعمال اليوم، وبعد عشر سنوات.

استطلع الاستقصاء تأثير ظروف بيئة العمل على الأخلاق، وجاءت إجابات المشاركين لتكشف عن خمسة عوامل هي:

(فضائح الأعمال – المنافسة – مطالب المستثمرين – ضغوط العملاء – العولمة).

### الداوفع الخمسة للاهتمام بأخلاق الأعمال

| الدافع | الأولوية اليوم | الأولوية بعد 10 سنوات |
|---|---|---|
| فضائح الأعمال | 1 | 4 |
| المنافسة | 2 | 2 |
| مطالب المستثمرين | 3 | 5 |
| ضغوط من العملاء | 4 | 3 |
| العولمة | 5 | 1 |

توقّع المشاركون في الاستقصاء أن العولمة ستمثل أهمّ دوافع الاهتمام بأخلاق الأعمال في السنوات العشر القادمة، كما توقعوا أن ينحسر دور فضائح الأعمال في الحثّ على التمسك بالأخلاق.

## عشرة دوافع خارجية

في العام 2005، سأل استقصاء أخلاق الأعمال المشاركين فيه عن الدوافع الخارجية التي تؤثر على أخلاق الأعمال، فصرّحت إجاباتهم بأن القوانين واللوائح هي أهمّ الدوافع الخارجية، في الوقت الحاضر وفي المستقبل... وتضمّنت الإجابات الدوافع العشرة التالية:

(القوانين واللوائح – البيئة الاقتصادية – البيئة السياسية – القيم الاجتماعية– الخصوصية– مستويات السلام الدولي– التكنولوجيا –المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال– قضايا البيئة– الضغوط الاجتماعية).

**الدوافع الخارجية وتأثيرها في أخلاق الأعمال**

| الدافع | الأولوية اليوم | الأولوية بعد 10 سنوات |
|---|---|---|
| قانوني: القوانين واللوائح | 1 | 1 |
| البيئة الاقتصادية | 2 | 4 |
| البيئة السياسية | 3 | 9 |
| القيم الاجتماعية | 4 | 6 |
| الخصوصية | 5 | 8 |
| السلام الدولي | 6 | 5 |
| التكنولوجيا | 7 | 7 |
| المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال | 8 | 3 |
| قضايا البيئة | 9 | 2 |
| الضغوط الاجتماعية | 10 | 10 |

من الدال ملاحظة أن دافع «قضايا البيئة» قفز من الأولوية أو المرتبة التاسعة إلى الأولوية أو المرتبة الثانية، عندما طُلب من المشاركين أن يتوقّعوا تأثير العوامل الخارجية على أخلاق الأعمال بعد عشر سنوات، من العام 2005.

كذلك قفز دافع «المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال» من الأولوية الثامنة إلى الأولوية الثالثة، إذ يبدو أن كثيراً من الخبراء في عالم الأعمال يتوقّعون أن يزداد الاهتمام بقضايا البيئة في المستقبل، وأن ترتبط مؤسسات الأعمال بمسؤوليةٍ اجتماعية تجاه المجتمع الذي تعمل فيه؛ وبهذا نتوقّع أن يكون التوجّه المستقبلي للأعمال، خلال العقود القادمة، هو المزيد من الممارسات الأخلاقية والصديقة للبيئة.

## نشاط المسؤولية الاجتماعية للأعمال

يُقصد بالمسؤولية الاجتماعية أن تسلك مؤسسات الأعمال سلوكاً مقبولاً من الناحية الاجتماعية، وإلا صارت عرضةً لعقوباتٍ مدنية وجنائية، لكن المسؤولية الاجتماعية لا تُفرض بقوة القانون، فهي اختيارية وليست إلزامية.

ويؤكد الخبراء أن المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الأعمال قد شاعت وأضحت مطلوبةً خلال الثلاثين عاماً الأخيرة، لدرجة أن الجدل الدائر حالياً بصددها لا يتركّز حول وجوب التزام مؤسسات الأعمال بالمسؤولية الاجتماعية من عدمه، بل حول طريقة وفاء مؤسسات الأعمال بهذا الالتزام.

## الفضائح واستجابات الحكومات

أضحت «إنرون» مضرب المثل لتفشّي الفضائح في مؤسسات الأعمال الأميركية، ثم تبعها عددٌ من الشركات، مثل «أدلفيا» و«وورلد كوم» و«تايكو»، وهذه مجرّد أمثلة قليلة للشركات الكبرى التي سقطت نتيجة فضائح أخلاقية خطيرة.

جاءت استجابة الحكومة لهذه الفضائح بإصدار قانون «ساربانس-أوكسلي» العام 2002، والمعروف بالاختصار SOX، وبأنّه أهمّ وثيقة قانونية متعلقة بإدارة الأعمال، منذ ثلاثينيات القرن المنصرم.

فلقد أصبح رجال الأعمال- بمقتضى هذا القانون- معرّضين للمساءلة القانونية عن أعمالهم، لدرجةٍ جعلت المحاكمة الجنائية أمراً غير مستبعد، بل أمرٌ مؤكد في الكثير من الأحيان.

طبقاً لهذا القانون، يواجه الأفراد والمؤسسات عقوبات جنائية شديدة وغرامات باهظة؛ فقد طوّرت الحكومة مجموعةً من الأحكام المشدّدة التي تسري على المؤسسات التي تفشل في وضع برامج فعالة لمنع واكتشاف الانتهاكات القانونية في أيّ شركة.

ولكي تأمن الشركات عدم الوقوع تحت طائلة هذه الأحكام، صار عليها أن تطبّق خطواتٍ عمليّة من قبيل التأكيد على تدريب العاملين لممارسة الأعمال بطرقٍ أخلاقية؛ وابتكار عملياتٍ سرّيّة تسمح للموظفين بالإبلاغ عن أيّ انتهاكات. كما يوفّر القانون الحماية لمن يبادرون إلى الإبلاغ عن هذه الانتهاكات، ويحميهم من عقوبة رؤسائهم. وأصبح لمن يبادرون إلى الإبلاغ عن الانتهاكات حمايةٌ قصوى في هذا القانون الذي يحمي كذلك المبلغين الذين يخرجون بشكواهم إلى جهات خارج المؤسسة، في حال لم ينصت إليهم أحدٌ داخل مؤسساتهم.

وأصبح بالإمكان فرض الغرامات وعقوبات السجن على منتهكي الأخلاق في المؤسسات، حيث ارتفع الحدّ الأقصى للغرامة على جرائم الأسهم من 10 إلى 25 مليون دولار؛ كما ارتفع الحدّ الأقصى لعقوبة السجن للموظفين التنفيذيين الذين تثبت عليهم جرائم النصب إلى 20 سنة.

## الضغوط وثقافة المؤسسة

تفرض المنافسة ضغوطاً على مشروعات الأعمال، ما يدفعها أحياناً إلى اختصار الطرق، أو ما يُسمّى بركوب الطريق السريع، بغرض الوصول قبل منافسيها، وفي ذلك انتهاكٌ لأخلاق الأعمال. سأل استقصاء أخلاق الأعمال 2005 المشاركين عن الدوافع التي قد تؤدي إلى انتهاك القواعد الأخلاقية، فذكروا الدوافع التالية:

### الضغوط التي قد تؤدي إلى انتهاك قواعد الأخلاق هي:

1. ضغوط مواعيد وتوقيتات التسليم.
2. الرغبة في الترقية السريعة.
3. الرغبة في الكسب السريع.
4. بيئة العمل التي تشيع فيها السلبية وانخفاض الروح المعنوية.
5. التنفيذ الحرفيّ لتوجيهات المديرين دون فهمها.

### تؤكد نتائج الاستقصاء على ضرورة الالتزام بالخيار الأخلاقّي التالي:

ما لم تسمح المؤسسة بوجود «ثقافة خلاف» تشجّع العاملين على الإفصاح عمّا في دواخلهم، فإنهم سيُحجمون عن مواجهة الأفعال غير الأخلاقية التي يرونها، خوفاً من التعرض لعقوباتٍ داخلية، وحفاظاً على وظائفهم. وأكد معظم العاملين الذين شملهم الاستقصاء أن المديرين يعتبرون الموظف الذي يبلّغ عن أخطاءٍ وقعت في العمل باحثاً عن المتاعب ومسبباً للمشاكل.

من ناحيةٍ ثانية، فإنّ سيادة وشيوع الثقافة الإيجابية في المؤسسة يعملان على تعزيز السلوك الأخلاقيّ، إذ خلص الاستقصاء إلى أن العاملين في الشركات التي تتمتّع بثقافةٍ إيجابية يكونون بمنأىً عن الانتهاكات الأخلاقية، فهم يرتكبون أخطاءً أقلّ بنسبة 36 ٪ من العاملين في ثقافاتٍ سلبية.

## دور القادة

وجد استقصاء أخلاق الأعمال أن الموظفين يكونون أقلّ عرضة (بنسبةٍ كبيرة تبلغ 60 ٪) لارتكاب أعمالٍ لاأخلاقية، إذا كانت المؤسسة تتمتّع بقيادةٍ أخلاقية قوية وقيمة وقائمة على مسؤوليات، لأنها بذلك تتصرف بطريقةٍ أخلاقية.

### عوامل تأمين وجود ثقافة أخلاقية في مؤسسات الأعمال:

1. يؤيّد القادة الأخلاق ويتصرفون طبقاً لها.
2. يصرّ القادة على سيادة القيم الأخلاقية، من المديرين في قمّة الهرم، إلى الموظفين في القاعدة.
3. تندمج الأخلاق بشكلٍ واضح في أهداف المؤسسة وعملياتها واستراتيجياتها.
4. تمثّل الأخلاق محوراً من محاور تعيين الموظفين والمفاضلة بينهم.

## تثبت هذه النتائج ما يلي:

توجيه بيئة العمل نحو المزيد من الأخلاق يتطلّب البدء من قمّة الهرم الإداريّ لدى القيادة، كي يصبح التطوير فعّالاً.

### المستهلكون

يتأثر المستهلكون بسمعة مشروعات الأعمال. ففي العام 2002، أظهر أحد الاستطلاعات أن 87 ٪ من المستهلكين يعتمدون على سمعة الشركات

في اتخاذ قرارات شراء المنتجات، وفي تزكية الشركة لدى الآخرين، وأنّ المستهلكين يستخدمون قوّتهم الشرائية في مكافأة الشركات ذات الأداء الاجتماعيّ المقبول.

وفي استطلاعٍ آخر، صرّح 42 ٪ من المشاركين بأنهم أحجموا عن الشراء من شركاتٍ معيّنة، لمعاقبتها على عدم تحمّلها مسؤولياتها الاجتماعية.

## الموظفون

يهتمّ الباحثون عن وظائف بسمعة الشركة أيّما اهتمام. ففي الاستقصاءات التي درسناها، وجدنا أنّ معظم المشاركين يؤكدون أن السجلّ الأخلاقيّ لرؤسائهم في العمل كان أحد العوامل المحفّزة لهم للعمل معهم، بل صرّح الكثيرون منهم بأنّهم يرفضون العمل للشركات ذات السجلات والسمعة غير الأخلاقية.

## العولمة

تؤدّي العولمة إلى احتدام المنافسة بين مؤسسات الأعمال، ما يؤثّر بالتالي على أخلاقها. كما تؤدّي العولمة إلى أن تعمل المؤسسات عبر ثقافاتٍ مختلفة، ووفقاً لقوانين ولوائح متباينة بتباين الدول، حيث يوجد بين هذه الدول مَن لا يعتبر الرشوة والتحرش والتمييز العنصريّ وغيرها من السلوكيات السلبية أعمالاً غير قانونية، أو حتى غير أخلاقية بشكلٍ رسمي.

ولقد سأل استقصاء AMA/HRI لأخلاق الأعمال العام 2005 المشاركين عن موضوعات الأخلاق في بيئة العمل ذات الصلة بالعولمة، فكانت إجاباتهم:

1. العمل القسري، وعمالة الأطفال وعدد ساعات العمل.

2. ظروف العمل، بما في ذلك مستوى السلامة والأمان الصحيّ في بيئة العمل.

3. التمييز العنصري والتحرش.

وهذا يعني أنه سيتحتّم على الشركات في عصر العولمة أن تكافح لتصنع وتحافظ على معايير أخلاقية صالحة ومقبولة على مستوى العالم ككلّ، ما يشكّل تحدّياً أخلاقيا كبيراً لها، لأنّ تقارير منظمة الشفافية الدولية (2005) أيضاً، تصرّح بأنّ عدد الدول التي ينتشر الفساد في هياكلها الإدارية قد ارتفع نسبياً، ما يزيد من المخاطر الأخلاقية للعمل في الدول الأخرى، ويحتّم على الشركات العابرة للحدود والقارات أن تؤسّس نظماً ومدونات أخلاقية مختلفة لكلّ دولة، أو على الأقلّ لكلّ ثقافة.

## السمعة الدولية مقابل السمعة المحلية

من تأثيرات العولمة على الأعمال، أنّ سمعة معظم الشركات تتراجع وتتعرّض للنقد، بمجرّد أن تغادر حدودها المحلّية. نسبة العملاء الذين يصرّحون بأنّهم يثقون في الشركات الدولية المتعددة الجنسية يقلّ عن 42 ٪، بينما تقتصر نسبةُ من يصرّحون منهم بأنّ لديهم ثقةً «كبيرة» ومطلقة في الشركات المتعددة الجنسيات على 7 ٪ فقط. أما النسبة الباقية، وهي 35 ٪، فتصرّح بأن ثقتها في هذه الشركات متوسطة، بينما نجد ما يزيد عن 56 ٪ يصرّحون بأنّهم لا يثقون أبداً بالشركات المتعددة الجنسيات.

وتفتقر الكثير من الشركات العالمية إلى برامج فعّالة لتعزيز سمعتها داخل الدول الأجنبية التي تبادر للعمل فيها، بحيث يشعر مواطنو هذه الدول الأجنبية بأنّ الشركة تحترم مسؤولياتها الاجتماعية، ولا بدّ من أن تعمل هذه الشركات على تغيير هذا الوضع، خلال السنوات القادمة.

## دور التكنولوجيا الجديدة

**للتكنولوجيا الجديدة تأثيران هامّان على أخلاق الأعمال، هما:**

1. أنّها تثير قضايا أخلاقية غير مسبوقة: فما الذي يمكن أن يحدث، على سبيل المثال، إذا سمحت التكنولوجيا لأصحاب الأعمال بمراقبة ورصد كلّ حركات مرؤوسيهم، واختراق خصوصياتهم؟ ويثور الجدل هنا حول ما إذا كان ينبغي عليهم تبنّي هذه التكنولوجيا أم لا؟

2. أنّها تقدّم وسائل جديدة لتسهيل الانتهاكات الأخلاقية: فتكنولوجيا المعلومات، على سبيل المثال، تسهّل عمليات التزوير والنصب، وتمكّن اللصوص من ابتكار طرقٍ جديدة للتحايل على القانون، في ما يُعرف باسم «جرائم أصحاب الياقات البيضاء».

تسمح التكنولوجيا الجديدة أيضاً للأفراد بالتسبب في أضرارٍ بالغة للمؤسسات. فالأزمة التي أدّت إلى إفلاس «بنك بارينجز» العام 1995، كان سببها موظفٌ واحد في سنغافوره. اليوم، أصبحت المؤسسات أقلّ مناعةً، لأنّها أصبحت أكثر اعتماداً على التكنولوجيا الفائقة، فإذا ما تلاعب فردٌ واحد بالأسواق في بلدٍ واحد، فقد يؤثر هذا على أسواق العالم ككلّ.

كذلك بدأت تطبيقات التكنولوجيا الحيوية والطبّية بالفعل في إثارة العديد من القضايا الأخلاقية. فثمة أبحاث الخلايا الجذعية والأغذية المعالجة وراثياً وتطبيقات الاستنساخ والتلاعب بالجينات، حيث تثير هذه التطبيقات قضايا أخلاقية لم تُحسم بعد، ويبدو أنها تزداد تعقيداً، لذلك ستضطر الشركات العاملة في مجال الطب والأدوية، في السنوات القادمة، إلى توجيه بعض مواردها للاهتمام بقضايا الأخلاق.

# أفضل الممارسات الأخلاقية

من الصعب الإمساك بمجموعةٍ من الممارسات، والادّعاء بأنّها تمثّل أفضل الممارسات الأخلاقية للأعمال على الإطلاق. فمن المستحيل على أيّة شركة - ولاسيّما الشركات الكبرى- أن تضمن أنّ كل موظّفيها سيتصرّفون بطريقةٍ أخلاقية وقانونية في كلّ الحالات التي يتعرّضون لها، وهذا يؤكد أنّ نسبةً من الشركات الكبرى لا تسلم من التعرّض لأزماتٍ أخلاقية بين الحين والآخر.

غير أنّنا نؤمن بأنّه من الممكن لأيّ شركة أن تضمن مستوى أخلاقياً رفيعاً مستقرّاً في بيئتها، إذا ما تبنّت برنامجاً محدّداً لهذا الغرض.

وستكون طريقتنا في تصوير الشركة ذات المستوى الأخلاقي الرفيع هي تخيّل «شركة أخلاقية مثاليّة»؛ سوف نطلق عليها اختصاراً «شركة الأخلاق الإيجابية» أو (ش.أ.إ) وسنقوم بتصويرها بناءً على البيانات الواردة في استقصاء أخلاق الأعمال 2005.



# شركــة أ.إ

ظلّـت شـركة أ.إ. علـى قائمـة «فورتشـن» لأفضـل 1000 شـركة لمـدة 25 عامـاً؛ ويمكـن تلخيـص أهـمّ عوامـل نجاحهـا علـى المـدى الطويـل بقدرتهـا فـي الحفـاظ علـى إيجابيـة علامتهـا التجاريـة وسـمعتها فـي أذهـان العمـلاء، وهـذا يعنـي أنّهـا لـم تكتـفِ باتّبـاع اسـتراتيجيةٍ سـليمة، بـل إنّهـا تمكّنـت أيضـاً مـن تنفيـذ هـذه الاسـتراتيجية بطريقـةٍ سـليمة.

## أهمّ 5 ممارسات داخلية لتأسيس ثقافةٍ أخلاقية في المؤسسة

1. ميثاق شرفٍ أخلاقيّ.
2. تدريبٌ على السلوك الأخلاقيّ.
3. برامج لمراعاة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.
4. خطوط آمنة لاستقبال الشكاوى وحلّ المشكلات الأخلاقية.
5. تدقيق الأوضاع الأخلاقية للموظفين.

يعلـم قـادة (شـركة أ.إ) أن العمـلاء والموظفيـن والمجتمعـات التـي يعملـون فيهـا يتوقعـون منهـم معاملـةً أمينـة وسـلوكياتٍ أخلاقيـة، وهـم يسـعون إلـى الاسـتجابة لهـذه التوقعـات، بمـا يحقّقهـا.

## ميثاق الشرف

في إجراء المعاملات واتخاذ القرارات، يحفّز ميثاق الشرف الموظفين على الإجابة عن سؤالين أساسيين هما:

1. هل يتطابق هذا السلوك مع القانون وميثاق الشرف وسياسات (شركة أ.إ)؟
2. كيف يرى العملاء وأصحاب الشركة والجمهور العامّ والزملاء وكلّ ذوي المصالح هذا السلوك؟

على ميثاق الشرف أن يقدّم مبادئ محدّدة تتعلّق بما يلي:

- معاملة الموظفين.
- المصالح الشخصية والجماعية.
- قبول الهدايا.
- تكافؤ الفرص بين الموظفين.
- التحرّش الجنسي.
- التزوير.
- الاتجار بالمعلومات الداخلية، وغيرها من الموضوعات الأخلاقية الحساسة.

أكّد استقصاء أخلاق الأعمال للعام 2005 أنّ وضع ميثاقٍ للشرف يطبّق على كلّ العاملين في المؤسسة، يُعتبر وسيلةً وممارسة فعّالة لخلق ثقافةٍ مؤسسية أخلاقية.

ويجب أن يحدّد ميثاق الشرف بوضوح التصرفات المتوقعة من الموظفين، وفقاً لأرقى مستويات الأخلاق والأمانة؛ وعلى الموظفين أن يوقّعوا سنوياً على الالتزام بميثاق الشرف، مع الموافقة على اتخاذ إجراءاتٍ فعّالة وحاسمة في حالة اقترافهم أيّ انتهاكاتٍ أخلاقية.

## التكامل بين الأهداف والعمليات

تُعبّر كلّ تصرفات الموظفين في (شركة أ.إ) عن القيم الأساسية التي تتبناها الشركة ككلّ، ويفهم كلّ موظفٍ جديد أنّ احترام هذه القيم والالتزام بها يُعتبران من مسوغات التعيين.

وفيها يتمّ التأكيد على ضرورة احترام القيم الأخلاقية، بدءاً من عملية التعيين والتوظيف، وخلال مراحل العمل والتدريب والانخراط في عمليات وإجراءات التشغيل. كما تجري شركة أ.إ. استقصاءاتٍ دوريّة لتتمكّن من تحديد المشكلات الأخلاقية والسلوكيات السلبية، لبناء نظام إنذارٍ مبكر للعمل على تذليلها وحلّها، سواء أكانت ناجمة عن عمليات التشغيل أم عن التصرفات الفردية للموظفين.

وتقيس هذه الاستقصاءات الدورية درجة استيعاب والتزام الموظفين بما يلي:

1. استيعاب المبادئ الأخلاقية التي تتبنّاها الشركة وميثاق شرفها.
2. الالتزام بتطبيق هذه المبادئ الأخلاقية في السلوكيات الشخصية والعملية.

فإذا وجدت شركة أ.إ. أنّ بعض نُظم المكافآت تُضعف السلوكيات الأخلاقية، فإنّها تسارع إلى تعديلها. ثمة مثلاً مركز استقبال اتصالات العملاء، والذي كان يدار على أساس عدد المكالمات التي يتلقّاها الموظف خلال الشهر، بدلاً من درجة رضا العملاء المتصلين خلال هذا الشهر. هنا تبادر شركة أ.إ. إلى تعديل نظام المكافآت، لتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم من خدمةٍ نوعية للعملاء، أي إنّه تمّ التعديل ليكون التركيز على الكيف، لا على الكمّ.



# برامج التدريب الأخلاقي

طوّرت شركة أ.إ. برنامجاً لتدريب المدربين، يتعلّم فيه الموظف كيف يدرّب زملاءه الموظفين. الهدف من هذا البرنامج هو تعزيز فكرة أنّه على الموظفين مساعدة بعضهم بعضاً، في سبيل الوصول ببيئة العمل إلى المستوى الأخلاقيّ المطلوب. وهكذا تصبح عملية تدريب الموظف لزملائه من الموظفين معياراً وشرطاً للترقية والاستمرار في العمل.

## خطوطٌ هاتفية آمنة لحلّ المشكلات الأخلاقية

إذا وضعت الشركة سياسةً واضحة لحماية المبلّغين عن الفساد الأخلاقيّ، فإنّ ذلك يُعتبر دليلاً حاسماً على رقيّ المستوى الأخلاقيّ فيها. وفي هذا الصدد، يمكن تحديد خطوطٍ هاتفية آمنة لاستلام شكاوى المبلّغين، وحلّ المشكلات الأخلاقية في المؤسسة. هذا الإجراء يشجّع الموظفين على النظر بجدّ إلى قضايا الأخلاق، وتوفير المساعدة المتاحة لحلّ مشكلاتهم واقتراح العلاج لها. كما أنّ توفير خطوطٍ آمنة للشكوى يؤدّي إلى تمكين المشتكين والمبلّغين عن الفساد الأخلاقيّ، من الإدلاء بما لديهم، بمأمنٍ من العقاب.

## لوحة تسجيل الأهداف الأخلاقية

تتكوّن لجنةٌ إدارية مختصة بالأخلاق من أعضاء يمثّلون الفئات المختلفة من الموظفين. تصوغ اللجنة «لوحة تسجيل الأهداف الأخلاقية» التي تُستخدم في ربط المعايير الأخلاقية بمعايير الفاعلية والإنتاجية.

ومع حرصها على سرّيّة المعلومات، تبادر اللجنة إلى وضع تقريرٍ عن الاتجاهات الأخلاقية الناشئة داخل المؤسسة، لدى كلٍّ من الموظفين وأصحاب الأسهم. كما تنظر اللجنة في العلاقة بين الأخلاق وتطورات الحفاظ على الموظفين ذوي المواهب، ورضا العملاء وولائهم وثقة المستثمرين.

بالإضافة إلى ذلك، تتضمّن لوحة تسجيل الأهداف الأخلاقية معلوماتٍ عن درجة الأمان التي يشعر بها الموظفون خلال إبلاغهم عن وجود انتهاكاتٍ أخلاقية في المؤسسة، وكذلك درجة الرضا العامّ عن التزام المؤسسة بأخلاق الأعمال.

كما تقوم اللجنة بمراجعة واستعراض المعلومات المتوفّرة عن خطوط الهاتف الآمنة المخصصة للشكاوى، وعرض أنماط الانتهاكات الأخلاقية الأخيرة؛ وأخيراً تحلّل اللجنة برنامج المؤسسة، للقيام بواجباتها الاجتماعية نحو المجتمع الذي تعمل فيه.

## الموردون والمستثمرون والعملاء

تعتبر (شركة أ.إ) الموردين امتداداً خلفياً لها، لذلك من الضروري التأكد من ممارستهم للأعمال بمستوىً أخلاقيّ يتوافق مع المستوى الأخلاقي للشركة، باعتبارها نموذجاً.

## أخلاق الأعمال في المستقبل

من استقراء وتحليل نتائج استقصاء أخلاق الأعمال الحالي، توصّل الباحثون إلى خمسة سيناريوهات مستقبلية، تضم العوامل ذات التأثير على أخلاق الأعمال في السنوات التالية، وهي كما يلي:

## التكنولوجيا

سيكون على أصحاب الأعمال أن يطرحوا على أنفسهم السؤال التالي: «لدينا التكنولوجيا التي تمكّننا من فعل ما نريد، ولكن هل يتوافق ما نريد منها مع أخلاق الأعمال الإيجابية؟ وهل ينبغي علينا أن نستثمر في هذه التكنولوجيا الجديدة أم لا»؟

### الأخلاق العنصرية مقابل الأخلاق العالمية

**سيستمرّ التباين قائماً بين الفئات الاجتماعية والثقافات والأجناس المختلفة، وسيستمرّ التفاوت في مستوى الدخول والثروات موجوداً أيضاً. الشركات التي ستصرّ على تنفيذ سياساتٍ أخلاقية تخص أجناساً أو فئاتٍ بعينها، بما يتعارض مع أخلاق وثقافات بقية الأجناس والفئات، ستجابه معارضةً شرسة من الأجناس والفئات الأخيرة، باعتبار أنّ سياساتها الأخلاقية تعكس نوعاً من الصلف والعنجهية قد يؤدّي إلى توجيه عنفٍ ضدها؛ وفي هذه الحالة يمكن أن تجابه بمقاطعةٍ شعبية لمنتجاتها، بل وبعمليات تخريب متعمّدة تضرّ بمصالحها.**

**وسيكون على هذه الشركات إدراك أنّ ممارسة الأعمال في بعض الأمم التي تخالفها القيم الأخلاقية قد تقتضي - في بعض الأحيان- عدم الإصرار على تطبيق سياساتها الأخلاقية التي تخصّ ثقافاتها العنصرية (على سبيل المثال: إباحة حرية التعبير الخاصة بالكثير من الدول الغربية المتقدمة، دون مراعاة ثقافات وقيم الشعوب الأخرى).**

## البناء التنظيمي للمؤسسة

على (شركة أ.إ) أن تتحلّى بذهنيةٍ سريعة الاستجابة، أي إنّ عليها أن تتبنّى نظرةً نقدية تمكّنها من مراجعة قيمها وسياساتها الأخلاقية بشكلٍ سريع، إذا ما اكتشفت أنّها غير متوافقة مع البيئة التي تعمل فيها، ومتعارضةً مع شركائها وعملائها وحلفائها.

## التوجهات الإجتماعية – الاقتصادية

تميل مشروعات الأعمال إلى التركّز في نمطين أساسيين، هما:

1. منتج يعتمد على استراتيجيات تقليص النفقات بغرض زيادة هامش الربح.
2. منتج يعتمد على رفع الجودة باستخدام استراتيجيات تمييز المنتجات التي قد ترفع التكلفة، لكنها تحسّن السمعة.

## التوجّهات البيئية

تزداد القضايا البيئية سخونةً عاماً بعد عام، من قبيل:

- موضوع سخونة الأرض والاحترار الكوني.
- التخلّص من النفايات السامّة.
- المشكلات الصحية المرتبطة بالأوبئة السارية والأمراض المعدية والعابرة للحدود، مثل مرض الإيدز ومرض جنون البقر وإنفلونزا الطيور.

فقد بدأت هذه الموضوعات تتقدّم لتتصدّر عناوين الأخبار وتجذب انتباه صانعي السياسات ومتّخذي القرارات.

لذلك من المتوقع أن تحظى شركات المستقبل التي ستنجح في إعطاء الأولوية للقضايا البيئية بميزاتٍ تنافسية حقيقية على منافسيها؛ أي إنّ الشركات التي ستحظى بسمعةٍ إيجابية بسبب صداقتها للبيئة، ستتمكّن من حماية استثماراتها ونصيبها من السوق.

## المعادلة الأخلاقية

«إذا حضرت الأخلاق فلا وزن لأيّ فشلٍ يصيبك، وإذا غابت الأخلاق فلا وزن لأيّ نجاحٍ تصيبه».

تنطبق هذه الحكمة على جميع شعوب الأرض، فهي قيمةٌ عالمية ينبغي أن تتبنّاها مؤسسات الأعمال حيثما حلّت، ومن أيّ فجّ عميقٍ جاءت. فليس ممكناً أبداً استبدال الأخلاق بالتشريعات أو القوانين. القانون مطلوب، وهو نقطة الصفر أو بداية الانطلاق التي يجب أن يبدأ الجميع منها، أمّا الأخلاق فهي عنوان الرحلة، بطولها وعرضها.

بمعنى أنّ بناء مؤسسات أعمال أخلاقية المسار، يتطلّب ما هو أكثر من الكلام عن الأخلاق، فهو يتطلّب التعلّق والتخلّق بالأخلاق.

**«وإنما الأمم الأخلاق ما بقيت**

**فإن هم ذهبت أخلاقهم ذهبوا»**



# الفصل الثالث

## أخلاق العمل

## إنشاء مؤسسة راسخة البناء وفائقة الأداء



# الأخلاقيات تحقّق الأرباح

تحقّـق المؤسسـات التـي تتمتّـع بمسـتوىً عـالٍ مـن التكامـل والنزاهـة والمصداقيـة أداءً فائقـاً، لأنّهـا تجتـذب موظفيـن وعمـلاء وموردّين ومسـتثمرين متميّزيـن وتحافـظ عليهـم. ومـن الطبيعـي أن يسـتغرق بنـاء مؤسسـاتٍ تتميّـز بالتكامـل والتفاعـل وقتـاً ويتطلّـب جهـداً، كمـا أنّـه لا يحـدث بطريقـةٍ تلقائيـة، لأن بنـي البشـر ليسـوا كائنـاتٍ مثالييـن، وليسـوا أفلاطونييـن وأخلاقييـن دائمـاً. كمـا أنّ الموظفيـن والمورّديـن والمسـتثمرين والموظفيـن غيـر الأخلاقييـن يمكـن أن يحولـوا دون تحقيـق المؤسسـات التكامـل المثالـيّ والمصداقيـة التامّـة والأداء الفائـق. ومـا يزيـد المشـكلة تعقيـداً، أنّ المؤسسـات غيـر الأخلاقيـة تحقّـق أرباحـاً علـى المـدى القصيـر، فيتـراءى للقائميـن عليهـا أنّهـا مؤسسـات ناجحـة، مـع أنّ التاريـخ أثبـت بشـكلٍ قاطـع أنّـه لا يمكـن لمؤسسـةٍ غيـر أخلاقيـة أن تواصـل رحلـة النجـاح علـى المـدى الطويـل.

## الازدواجية البشرية والسلوك غير الأخلاقيّ

للبشـر طبيعـةٌ مزدوجـة... فنحـن فـي الأصـل صادقـون، لكنّنـا كثيـراً مـا نكـذب ونحـن نظـنّ أنّنـا نتجمّـل. نحـن نهتـمّ فـي المقـام الأول برفاهيتنـا ومصالحنـا، لكنّنـا نهتـمّ كذلـك برفاهيـة ومصالـح الآخريـن. نحـن نتعاطـف

مع الآخرين، ثم نعود ونقسو عليهم أو على بعضهم. فلكلّ فردٍ منّا منظومته الفريدة والوحيدة من التحدّيات الأخلاقية. كذلك يمرّ كلّ إنسانٍ بخبرات وتجارب نجاح وتجارب فشل من الناحية الأخلاقية.

## أنظر حولك! ماذا ترى؟

سترى عملاً أفضى في النهاية إلى بناء منزلك الذي تأوي إليه، وعملاً آخر أنتج المنبّه الذي يوقظك كل يوم من النوم، والملابس التي ترتديها، والصحيفة التي تقرأها، والطعام الذي تتناوله، والموسيقى التي تستمع إليها لتستمتع بها، والسيارة التي توصلك إلى عملك. لا شك في أنّ توفير منتجات وخدمات تثري حياتنا وتوظّف الآخرين وترتقي بمستوى حياتهم هي مساعٍ أخلاقية حقيقية، إذ ينبغي للأخلاق أن تتخلّل كلّ أوجه العمليات المؤسسية، في كلّ زمانٍ ومكان، ولكن – للأسف الشديد– ونظراً للطبيعة البشرية ونظم الإدارة غير المتكاملة وغير الفعّالة، فإنّ الكثير من المؤسسات تقع في الخطأ، وتضع نفسها في موضع الشبهات، فتتعرّض للمساءلة الأخلاقية.

## وقائع يومية ذات معضلات أخلاقية

حين توظّف مؤسسةٌ ما شخصاً ما، فإنّه يجلب إلى بيئة العمل ليس مهاراته وخبراته الفريدة فحسب، بل يجلب معه أخلاقياته أيضاً. أخلاق العمل هي مجموعة المبادئ التي يوظّفها الشخص، كي يحدّد ما إذا كانت أفعاله صالحة أم طالحة. تشمل أخلاق العمل كلّ تفاعلٍ إنسانيّ وإداريّ واستثماريّ يكون المالكون والعملاء والموظفون والمقرضون والمورّدون وموظّفو الدولة وكلّ ذوي المصالح أطرافاً فيه.

يواجه الناس يومياً العديد من المعضلات الأخلاقية، بدءاً من اتخاذ قرار النهوض من الفراش، أو الضغط على زر المنبّه لمواصلة النوم. كلّ قرارٍ يتّخذه المرء، وكلّ فعلٍ يأتيه على مدار يومه يؤثر عليه طيلة اليوم، كما يؤثر على الآخرين، وعلى علاقاته التبادلية معهم؛ بدءاً من انطلاقه إلى العمل، حتى لحظة نومه.

## متوالية الفعل الأخلاقيّ

تتكوّن متتالية الفعل من: الدافع وراء الفعل، والفعل ذاته، وتبعات الفعل. والموقف الأخلاقيّ المثاليّ هو ذلك الموقف الذي تكون لدى الشخص فيه دوافع صالحة وأفعالٌ صالحة تفضي إلى نتائج صالحة.

## على سبيل المثال:

هل ترى أنّ تصرفك سيكون أخلاقياً إذا أخبرت أحد مرؤوسيك بخطة العمل للسنة القادمة؟ الأمر يتوقّف على بعض المعطيات: إذا كان من صلاحياتك مشاركة موظفيك المعلومات المهمة، وإذا كانت هذه المشاركة ستنعكس إيجاباً على أداء هذا المرؤوس وفريقه، فهذا تصرّفٌ أخلاقيّ تماماً. أمّا إذا كان اطلاعه على المعلومات سيخرق اتفاقاً، وإذا كان ثمة احتمال بأن يسيء استغلال المعلومة، فهذا تصرّفٌ غير أخلاقيّ.

وثمة بعض المواقف التي تقع بين النقيضين؛ إذ يمكن أحياناً للدوافع الصالحة أن تتمخّض عن نتائج فاسدة. على سبيل المثال: إذا حاول أحدهم أن يساعد زميله في أداء مهمّةٍ ما، فقد يؤدّي ذلك إلى عدم وفائه بموعدٍ مهمٍّ لإنجاز مهمّته. وفي أحيانٍ أخرى، يمكن للدوافع السيئة أن تؤدّي إلى نتائج جيدة، فمثلاً، قد يؤدّي رفضك الأنانيّ تقديم الدعم لزميلٍ

يحتاج المساعدة، إلى حصول هذا الزميل على دعم أفضل من شخصٍ آخر. عند تقييم هذه المواقف التي قد تبتعد عن المثاليات الأخلاقية، فإنّ بعضنا يهتمّون أكثر بالدوافع، بينما يركّز آخرون على النتائج.

## السمات الأساسية للمؤسسات الأخلاقية

1. تجتذب موظفين وعملاء ومورّدين ومستثمرين ممتازين وتحافظ عليهم.
2. تتمتّع بسمعةٍ طيّبة في المجتمع المدني والرسمي والشعبي.
3. تحقّق كفاءةً أكبر وعملية صنع قرار أفضل، استناداً إلى معلوماتٍ يمكن التعويل عليها بصورةٍ أكثر دقة.
4. تحقّق وتحافظ على جودةٍ أعلى للمنتجات والخدمات.
5. تحتاج إلى إشرافٍ أقلّ على الموظف.
6. تنجز مشروعاتها وأعمالها بتكاليف أقلّ، فتحقّق أرباحاً أكثر.

## ما هي المؤسسات والعمليات ذات الشوائب غير الأخلاقية؟

تبرز المسائل الأخلاقية خلال العمليات اليومية؛ ويمكن أن تحدث وقائع تنطوي على تمييزٍ غير أخلاقيّ، قائم على العرق أو النوع، أثناء التعامل مع المورّدين أو الموظفين أو العملاء أو الحكومة أو الجمهور. يمكن لمظاهر التمييز هذه أن تحدث في أيّ قسمٍ أو فرعٍ أو إدارة داخل المؤسسة؛ ويمكن أن تحدث على أيّ مستوىً إداريّ: مجلس الإدارة، الإدارة الوسطى، المساعدون وموظفو الإنتاج وموظفو الصفوف الأمامية... ويمكن أن تشوب ممارسات التوظيف أو فرص التدريب أو تقييم الأداء أو تسريح الموظفين.

## لماذا يسلك الصالحون مسلكاً لاأخلاقياً؟

يمكن التحكّم في مسألة الأخلاقيات بسهولة، متى عرفنا الأفراد غير الصالحين وطردناهم؛ غير أنّ طبيعة الحياة المؤسسية ليست كذلك.

في بعض الأحيان، يكون القرار غير الأخلاقيّ أو النتيجة غير الأخلاقية غير مقصودة. فقد تنشأ المواقف غير الأخلاقية بسبب افتقار الشخص للمعرفة والوعي الكافيين، أو بسبب نقصٍ في المهارات أو عدم القدرة على الحكم والافتقار للشجاعة. كذلك تنشأ المشكلات اللاأخلاقية بسبب تصرفات وقرارات الإدارة العليا والتنظيم المؤسسيّ وفساد الهيكل الإداري؛ مثل نظامٍ إداريّ ضعيف، وتدفّق خاطىء للمعلومات، أو قوانين وتشريعات غير ملائمة، أو ضغوط من عملاء ومنافسين غير أخلاقيين.

## حينما يتحوّل الصالح إلى طالح

قد يتصرّف الصالحون بطريقةٍ غير أخلاقية لأسبابٍ تتعلّق بالسياق وبيئة العمل. أظهر مسحٌ قامت به «جمعية إدارة الموارد البشرية» و«مركز موارد الأخلاق» أن 24 ٪ ممّن شملهم المسح تعرّضوا لضغوطٍ كي يقدّموا تنازلات أخلاقية، سواء أكان هذا على فتراتٍ منتظمة أم طوال الوقت. من هذه الضغوط جاءت المصادر الخمسة التالية في الطليعة:

1. اتباع توجيهات المدير (49 ٪)
2. الوفاء بأهدافٍ مالية أو إدارية أو اقتصادية صعبة التحقيق دون ضغوط مفرطة (48 ٪)
3. مساعدة المؤسسة في النجاة والبقاء (40 ٪)
4. الوفاء بالالتزامات وإنجاز الأعمال طبقاً لجدول الأعمال (35 ٪)
5. الرغبة في الحصول على مقعد أو فرصة أفضل ضمن فريق العمل (27 ٪)

## الوصول للجميع

بعد فصل موظفٍ ارتكب فعلاً غير أخلاقيّ، قد يتعجب المدير قائلاً: كيف ولماذا وظّفنا هذا الشخص؟ وكيف اجتاز كلّ مقابلات واختبارات التوظيف؟ توظيف شخصٍ غير أخلاقيّ واحد، شخصٍ لا يتوافق حسّه الأخلاقيّ مع ثقافة العمل النزيهة والملتزمة، يمكن أن يتسبّب في إفساد مؤسسة، فإذا تُرك لشأنه، فإنّ مثل هذا الموظف سيجتذب كلّ من هم على شاكلته من الموظفين، ويقودهم في اتجاهاتٍ تضرّ بعمليات المؤسسة.

تبدأ جهود تعظيم السلوك الأخلاقيّ وتحجيم السلوك غير الأخلاقيّ خلال عملية التوظيف. توظيف شخصٍ ما للعمل يعني توجيه الدعوة إليه كي يكون واحداً من أفراد عائلتك. بعض الأشخاص عطوفون وجديرون بالثقة، وبعضهم الآخر خبثاء وغير أمناء ومزعجون.

تركّز المؤسسات في عمليات الانتقاء والتعيين والترقية والتدريب على المهارات التقنية والفنية، لا الأخلاقية. والصحيح هو تعيين موظفين تتوفّر فيهم أربعة معايير: الخبرة، الفطنة، الطاقة، والأخلاق.

**وهذه عملية الانتقاء الوظيفيّ على أسسٍ أخلاقية:**

| | الخطوة | الشرح |
|---|---|---|
| 1 | قواعد الأساس القانونيّ | إجمع المعلومات واستخدمها بطريقةٍ لا تسمح بالتمييز بين المرشحين بناءً على العرق أو اللون أو الدين أو النوع أو العمر أو العجز. |
| 2 | معلومات سلوكية | راجع المعلومات السلوكية من خلال السيرة الذاتية، وتأكد من مصادرك المرجعية ومن اختبارات الاستقامة والنزاهة والتمتين. |
| 3 | سمات الشخصية | معرفة السمات الشخصية، مثل يقظة الضمير والوفاء وطيب الذكر والتسلّط والتملّق والتنكر والتذمر والتنمر والتجبر والتكبر في معاملة الآخرين. |
| 4 | أسئلة المقابلة الشخصية | في المقابلة الشخصية مع المرشحين النهائيين إطرح أسئلةً بشأن استجاباتهم للمعضلات الأخلاقية التي واجهتهم في بيئات العمل السابقة، وكيف يمكنهم التعامل مع المعضلات الأخلاقية التي يواجهها الموظفون. وضّح أوجه عدم الاتساق إذا برزت خلال الخطوتين الأخيرتين في عملية التصفية للوظيفة. |
| 5 | اختبارات أخرى | يمكن إجراء اختبارات الكشف عن الكحوليات والمخدّرات والتدخين بوصفها مؤشرات على استقامة المرشح من عدمها. |

## الضوابط الأخلاقية والضوابط السلوكية

ثمة فرقٌ بين ضوابط الأخلاق وضوابط السلوك. تصف ضوابط الأخلاقيات غايات أخلاقية عريضة، بينما تصف ضوابط السلوك السلوكيات المقبولة في مواقف معينة. وتتكوّن ضوابط الأخلاقيات من مبادئ عامّة توجّه السلوك، ويمكن أن تحتويها ورقةٌ واحدة. المبادئ العامة لضوابط الأخلاقيات يمكن أن تشمل: احترام المالكين والعملاء والموظفين والمورّدين وأعضاء الفريق والبيئة؛ وهذه هي الغايات؛ فهذه المبادىء تصف نوع وجوهر وطبيعة الناس الذين نريد، مثل أن يكون الإنسان محترَماً (بفتح الراء) ومحترِماً (بكسرها).

أما ضوابط السلوك فتحتاج إلى صفحاتٍ عدة لتشمل كل التفاصيل، لأنّها التطبيق العملي واليومي لضوابط الأخلاقيات في بيئة العمل. ففي حين أنّ مبدأً ما من ضوابط الأخلاقيات يفترض أنّ كل الموظفين سيطيعون القانون، فإنّ ضوابط السلوك تسرد قائمةً من القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل اليوميّ، وتفترض أو تأمل أن يطيعها الموظفون.

على سبيل المثال، تدرج ضوابط الأخلاقيات للجمعية الوطنية للاجتماعيين (NASW) ستة مبادئ أخلاقية توجّه السلوك، وهي: الخدمة، العدالة، قيمة الفرد، أهمّية العلاقات الإنسانية، الاستقامة، والكفاءة. وتوضح الضوابط السلوكية الأكثر تفصيلاً للجمعية الوطنية (NASW) أنّ العمّال الاجتماعيين سيحصلون على موافقة المواطنين والعملاء على هدف الخدمة المقدَّمة والتكاليف المتصلة بها. كما تتناول مواقف تنطوي على صراع المصالح والسرّية، وإمكانية الوصول إلى السجلات، واللغة غير المناسبة، والسخرية من الآخرين، وإلغاء بعض الخدمات.

## خطة العمل

يدخل الموظف إلى المؤسسة وله منظوره الخاص، فهو بحاجةٍ إلى مرجعية أخلاقية، لذا يجب وضع ضوابط تشمل مبادئ أخلاقية عامّة وضوابط سلوكية أكثر تفصيلاً. هذه الضوابط تعمل في تناسقٍ، وكأنّها ضمير المؤسسة. إجعل هذه الضوابط ذات معنىً وذات تأثير، ووظّفها بوصفها أدواتٍ للتقييم. دع كلّ الموظفين يقيّمون إلى أيّ مدىً يلتزم أعضاء المؤسسة بهذه الضوابط. وفي غمار التحسين المستمرّ، اجمع اقتراحات الموظفين، لتطوير الأداء الأخلاقي وإجراء التغييرات الملائمة في الممارسات المؤسسية.

## إدارة التنوّع والاختلاف

الطيور على أشكالها تقع، والأفراد يرتبطون ويتفاعلون مع من يشبهونهم. غير أن المشكلات تنشأ عندما يلقى الآخرون المختلفون معاملةً مختلفة، بوصفهم دونيين أو مستبعَدين أو مهمّشين. غالباً ما يهتمّ العملاء والموظفون المختلفون بسماتٍ رئيسة، منها: العرق، النوع، الإثنية، العمر أو الدين، ويرون أنّهم لا يعامَلون باحترام من قبل المجموعة الاجتماعية السائدة. هذا الموقف يضرّ بالصورة النمطية وبالروح المعنوية للموظف، وبإنتاجيته وعلاقات العملاء والأرباح، ويمكن أن يؤدّي إلى إثارة نزاعات قضائية.

وثمة خمسة أسباب جوهرية تجعل التنوّع فرصةً وتحوّله إلى ميزةٍ تنافسية:

- **اجتذاب عملاء متنوّعين والحفاظ عليهم:** يشعر العملاء بالارتياح عند إجراء صفقات مع من يحترمونهم. العملاء الذين ينتمون إلى جماعاتٍ اجتماعية مختلفة ينقلون أعمالهم إلى مؤسساتٍ أخرى، إذا شعروا بأنهم لا يعامَلون باحترام.

- **اجتذاب موظفين متنوّعين والحفاظ عليهم:** كلما اشتهرت مؤسسةٌ ما بأنّها تتعامل مع التنوّع بصورةٍ جيدة، تنوّعت طلبات الوظائف المقدّمة إليها.
- **تخفيض التكاليف:** خفض التكاليف يشمل شكاوى أقلّ من الموظفين، وحالات غياب وإحلال وتبديل أقلّ، ونزاعات قضائية أقلّ.
- **تحسين عملية صنع القرار وحلّ المشكلات والإبداع:** تنظر الجماعات الثقافية المختلفة إلى العالم من زوايا مختلفة. من المرجّح أن تتوصّل العمالة المتعددة الثقافات إلى قراراتٍ أكثر انفتاحاً، وتدقق في الأمور أكثر، وتقلّبها على جميع الأوجه.
- **زيادة الشهرة والقيمة الإسمية للأسهم:** تحوز المؤسسات الرائدة في التنوّع والتعدّدية على سمعةٍ طيبة في الإعلام ولدى الحكومة والعملاء وطالبي التوظيف. ويُترجَم هذا بدوره إلى إعلانات وشهرة لدى وسائل الإعلام والعملاء والمسؤولين المهمّين.

## المستويات الأربعة للتنوع

فَهمُ التنوّع يجب أن يسبق تطوير المهارات الضرورية لإدارة التنوّع بفاعلية. كلّ إنسانٍ هو شخصٌ متفرّد، ونحن نميل إلى أن نتعامل مع تفرّدنا بوصفه من المسلّمات. يمكن تصوّر مفهومٍ للتنوّع، بناءً على أربعة مستويات متفرّدة:

- البُعد الشخصي الداخلي
- البُعد الخارجي الثابت (غير المتغيّر)
- البُعد الخارجي المتطور
- البُعد المؤسسي

ويضيف كلّ مستوىً من هذه المستويات بُعداً جديداً لكينونتنا، ولكيفية إدراك ونظرة الآخرين لنا.

## إعداد تقارير أخلاقيات العمل

ينبغـي أن تشـجع المؤسسـة الموظفيـن علـى مناقشـة المسـائل الأخلاقيـة، لأنّ الموظّـف الـذي لا يناقـش مثـل هـذه المعلومـات بصـورةٍ ملائمة مـع مديره المباشـر سـيحتاج إلـى قنـوات تعبيرٍ أخـرى. تُعـدّ القنـوات التاليـة مـن أهـمّ وسـائل الحصـول علـى المعلومـات بشـأن السـلوك غيـر الأخلاقـي، وتشـمل: مسـؤول الانضبـاط الأخلاقـي والامتثـال للوائـح، ومحقـق الشـكاوى، وخـطّ المسـاعدة السـاخن.

ويمكـن للإخفـاق فـي أيٍّ مـن أنظمـة الاتصـال الداخلـي فـي المؤسسـة، أن يـؤدّي إلـى فضائـح إعلاميـة ونشـر غسـيل المؤسسـة علـى المـلأ، الأمـر الـذي يُلحـق ضـرراً فادحـاً بهـا، وهـو مـا سـيكون مضـرّاً بـكلٍّ مـن المؤسسـة والشـخص الـذي يفشـي بهـذه المعلومـات:

## مسؤول الانضباط والامتثال للّوائح (ECO)

يؤمّن هذا المنصب المشاركة في المعلومات الحساسة والحيلولة دون عرقلتها أو حجبها من قبل أيٍّ كان في التسلسل الهرميّ والإداريّ. يوجد في أميركا أكثر من 4 آلاف مسؤول عن الامتثال للّوائح، وهذا العدد في تزايد، لأنّ القوانين الجديدة تتطلّب دعماً مؤسسياً لمراقبة السلوك الأخلاقيّ.

## مهمّات مسؤول الامتثال للّوائح

- إدارة نظام رفع التقارير الداخلية؛
- تقديم الإرشاد؛
- مراقبة التزام المؤسسة بضوابط الأخلاقيات وبضوابط السلوك؛

- الإشراف على استراتيجية نشر الأخلاقيات في المؤسسة والتوعية بها؛
- تطوير سياسات الأخلاقيات وتفسيرها؛
- الإشراف على برنامج التدريب الخاص بالأخلاقيات؛
- تلقّي المعلومات بشأن الشبهات والانتهاكات المحتملة؛
- ضمان صنع القرار وتفعيل القرار؛
- إعلام الموظفين بالنتائج.

## محقّق الشكاوى

هذه قناةٌ أخرى لتوصيل المعلومات بشأن الانتهاكات الأخلاقية والقانونية المحتملة، تتمثل في محقّق الشكاوى داخل المؤسسة. ظهرت وظيفة «محقّق الشكاوى» أولاً في الحكومة، ثم وجدت طريقها إلى المؤسسات والمنظمات والمستشفيات والصحف والجامعات والمنظمات غير الربحية.

محقّق الشكاوى يشبه المحامين والمحاسبين، فهو مُساءَل قانونياً وفقاً لضوابط أخلاقيات مهنية. وتُحدِّد ضوابط الأخلاقيات الخاصة بـ«الجمعية الدولية للتحقيق في الشكاوى» أربعة مبادئ أخلاقية وأربع سياسات، هي:

- الاستقلالية: مسؤولية محقّق الشكاوى مستقلّة تماماً في الهيكل والوظيفة والمظهر أمام أعلى رتبةٍ داخل المؤسسة.
- الحياد والموضوعية: تنطوي وظيفة محقّق الشكاوى على مسؤوليةٍ غير انحيازية وحيادية، ولا تتورّط في أيّ موقفٍ يمكن أن يخلق صراعاً في المصالح.
- السرّيّة: يحتفظ محقّق الشكاوى بكلّ الاتصالات في سرّيةٍ صارمة، ولا يفشي بأيٍّ منها. الاستثناء الوحيد لميزة السرّية هو عندما يكون ثمة خطرٌ وشيك يتمثّل في أذىً خطير.

- وظيفة استشارية وإرشادية وغير رسمية: لا يشارك محقّق الشكاوى في أيّ إجراءاتٍ قضائية أو إدارية رسمية متعلّقة بالمسائل التي سيقت إليه لبحثها.

## خطوط المساعدة الساخنة

ظلّت «الخطوط الساخنة» لوقتٍ طويل تتمتّع بالرواج في المؤسسات، بوصفها وسيلةً للحصول على معلوماتٍ بشأن المواقف غير الأخلاقية أو غير القانونية، وهي موجودة في كل الشركات الكبرى، لتوفّر خطوط مساعدة مجانية للموظفين من جميع أنحاء العالم، للإدلاء بمعلومات والتعبير عن مخاوفهم.

توفّر المؤسسات الراقية خطوط مساعدة للأعضاء الذين يفضّلون التعامل مع المسائل بسرّية، ومع شخصٍ لا يعمل لدى المؤسسة. وثمة نوعان من خطوط المساعدة السرّية: عبر الهاتف وعبر البريد الإلكتروني.

## قنوات نشر وبثّ أخلاق العمل

يحتاج الموظفون سبلاً متعددة لتوصيل المعلومات بشأن أيّ سلوكٍ غير قانوني أو غير أخلاقي محتمل. ويقدّم مسؤولو الأخلاق والامتثال للوائح للموظفين آليةً مؤسسية لتسجيل وبثّ تقارير السلوكيات غير الأخلاقية وغير القانونية. ويجب لهذه الأنظمة الإبلاغية والتبشيرية الداخلية أن تُدار بعناية؛ وفي حالة الإخفاق بذلك، قد يتّجه الموظّف إلى نشر المعلومات في الخارج، وهو أمرٌ قد ينطوي على تبعاتٍ خطيرة على المؤسسة والموظف.

## المديرون قدوةٌ في أدوارهم

يُعتبـر المديـرون أمثلـةً وقـدوة فـي أدوارهـم، لأنّ الأخلاقيـات التـي تنطـوي عليهـا أفعالهـم تخضـع للتقييـم المسـتمر مـن قبـل المرؤوسـين. والعبـرة دائمـاً بالأفعـال لا بالأقـوال؛ والطريقـة التـي يعامـل بهـا المديـر الآخريـن هـي التـي تحـدّد معيـار السـلوك المقبـول، إذ ينتقـل الالتـزام السـلوكيّ بالأخـلاق مـن المديـر إلـى الموظفيـن. وتُعـدّ أفعـال المديريـن اليوميـة فـي بيئـة العمـل مؤشـراتٍ إلـى السـلوك المقبـول المـؤدّي للنجـاح، وإلـى السـلوك المرفـوض المـؤدّي للفشـل.

## تأثير أهداف العمل على الأخلاق

يمكـن لأهـداف العمـل أن تُنتـج سـلوكياتٍ غيـر أخلاقيـة. الأهـداف الممطوطـة تغـري الموظفيـن بـأن يمطّـوا الحقيقـة. ووفقًـا للأبحـاث، فـإنّ الموظفيـن القريبيـن مـن تحقيـق هـدفٍ صعـب يواجهـون إغـراءً قويـاً بـأن يتصرّفـوا بطريقـةٍ لاأخلاقيـة، إذا كان هـذا هـو السـبيل الوحيـد لتحقيـق الهـدف فـي الوقـت المحـدّد.

يمكـن لأهـداف الإنتـاج غيـر المنطقيـة أن تؤثّـر علـى مشـرفي الإنتـاج، فيجـرون اختبـاراتٍ غيـر ملائمـة للتحقّـق مـن جـودة المنتـج. وقـد يسـمح بعـض المصرفييـن بتقديـم قـروضٍ ذات مخاطـرة عاليـة، لـم يكونـوا ليقبلـوا بهـا لـولا ضغـوط زيـادة المبيعـات وتحقيـق المزيـد مـن الأربـاح.

وتُعدّ أهداف المبيعات مجالاً مزعجاً بشكلٍ خاص. يقول الباحثون أن 79 ٪ من المديرين الذين شملهم المسح قد سمعوا مندوبي المبيعات يقدّمون وعوداً غير منطقية في مكالمات البيع. وفي استطلاعٍ لمجلة «The Force» تتبّع «ديفيد دورسي»

الذي يتقلّد أعلى مناصب المبيعات في شركة «زيروكس»، تبيّن أنّه- كي يحصل على مكافأة تحقيق أهداف المبيعات بتحقيق نسبة 120 ٪ من أهدافه في البيع- كان هذا البائع، اللطيف والصادق دائماً، يُقدِم على الكذب بشأن السعر والمواصفات والعروض الخاصة لبعض فئات العملاء، وإمكانية توصيل المنتج. لقد كان يفعل كلّ ما هو ضروريّ كي يبرم الصفقة، حتى ولو اضطر للكذب.

## عناصر بيئة العمل الأخلاقية المثالية

| | العنصر | ما يحدث في بيئة العمل |
|---|---|---|
| 1 | المصداقية | الاتصالات علنية، والوصول إلى المعلومات متاح.<br>الكفاءة في الموارد المتكاملة.<br>التكامل في تنفيذ الرؤية مع الاتساق. |
| 2 | الاحترام | دعم التطوير والتدريب الاحترافي للموظفين.<br>أخذ رأي الموظفين بشأن القرارات المهمّة.<br>الاهتمام بالموظفين كأفرادٍ لهم حياتهم خاصة. |
| 3 | العدل والإنصاف | معاملة متوازنة للجميع في ما يخصّ المكافآت.<br>غياب المحاباة في التوظيف والترقيات.<br>غياب التمييز، ووجود قنوات لتقديم الالتماسات. |
| 4 | الفخر | الفخر بالوظيفة والإسهامات الفردية.<br>الفخر بالوعد الذي يصدره الفريق أو مجموعة العمل.<br>الفخر بمنتجات المؤسسة. |
| 5 | الصداقة الحميمة | القدرة على أن تكون نفسك.<br>إظهار المودّة والترحاب.<br>إظهار الإحساس بالانتماء إلى «عائلة» أو «فريق». |

## تقييم الأداء

الغـرض مـن تقييـم الأداء هـو تشـجيع السـلوك الإيجابـيّ والجيّـد الـذي مارسـه الموظـف، وتطويـر اسـتراتيجياتٍ لتحسـين نقـاط الضعـف. قـد تكـون جلسـات تقييـم الأداء سـاخنة، وتنبغـي إدارة جلسـة التقييـم بعنايـة، لأن الموظفيـن قـد يشـعرون بالقلـق بشـأن الانتقـادات. يجـب دائمـاً مراجعـة حـالات التطـرّف فـي انتقـاد سـلوك الموظـف أو مدحـه. فعندمـا تكـون ثمـة مبالغـة فـي تقريـع الموظـف، أو مبالغـة فـي الإشـادة المسـتمرة بأدائـه، لا بـد مـن تدقيـق ومراجعـة ذلـك، خوفـاً مـن أيـة انحرافـات يقـع فيهـا المقيّمـون.

الموظفـون الذيـن يتلقّـون مراجعـات وتقييمـات غيـر رسـمية، وبصفـةٍ منتظمـة، يكونـون علـى اسـتعدادٍ أفضـل لمناقشـة المجـالات والمهـارات التـي يجـب تطويرهـا وتحسـين أدائهـم فيهـا، كمـا لا يفاجـأون عندمـا يتلقّـون نتائـج تقييـم الأداء الرسـمي السـنوي.

قـارن، قبـل الاجتمـاع الختامـي لمناقشـة تقاريـر الأداء، بيـن تقييـم الموظـف لنفسـه، وبيـن نتائـج تقييـم الأداء الشـامل. ابـدأ الاجتمـاع بمناقشـة جوانـب أو نقـاط القـوة، كمـا عرضهـا وحدّدهـا الموظفـون والمقيّمـون، ثـمّ ناقـش تلـك الجوانـب التـي عدّهـا المقيّمـون نقـاط قـوة ولـم يعتبرهـا الموظفـون كذلـك. نبّـه الموظـف إلـى أنّ الآخريـن تأثـروا بهـذه السـلوكيات، ثـم ناقـش الجوانـب التـي عدّهـا الموظـف نقـاط قـوة، ولـم يعدّهـا المقيّمـون كذلـك، واسـأل الموظـف عـن سـبب هـذه الفجـوة الإدراكيـة. وأخيـراً ناقـش الجوانـب التـي عدّهـا الموظـف والمقيّمـون جوانـب ضعـف، وركّـز علـى حـلّ المشـكلة وكيفيّـة تحسـينها.

## تمكين الموظفين الأخلاقيين

المؤسسة الأخلاقية هي فريقٌ أو مجموعة من العاملين، يمتلك فيها كلّ موظّف حسّاً بالمسؤولية والملكية والاستعداد للمساءلة. ينبغي تمكين كلّ الموظّفين ليديروا كلّ ما يحيط بهم عن قرب، وأن يكون لهم من الحرية والسلطة ما يكفي ليتمكّنوا من إنجاز المطلوب.

كون المؤسسة أخلاقية ومنصفة لا يعني أن يتمتّع كلّ الموظفين بالمعاملة نفسها. لكلّ موظف قدراته وتوجهاته التي تختلف عن الآخرين تجاه العمل؛ فالموظفون- على اختلافاتهم- يحتاجون طرقاً مختلفة من التحفيز والقيادة.

من الخطأ أن يعمد بعض المديرين إلى وضع أنظمةٍ للتحكّم في أسوأ الموظفين، يفرضونها على جميع الموظفين، من منطق المساواة. حين يحدث ذلك، يستقيل أفضل الموظفين، ويبحثون عن وظائف في شركاتٍ أخرى تعاملهم بالطريقة التي يستحقون. على المديرين أن يعاملوا أفضل الموظفين لديهم بطريقةٍ مختلفة عن باقي الموظفين، لأنهم استحقّوا هذه المعاملة عن جدارة.

وفي كلّ المؤسسات، ثمة ثلاثة أنواع من الموظفين في ما يتعلق بتوجهاتهم وسلوكياتهم في بيئة العمل:

**الطموحون:** هم الموظفون الذين يركّزون على أداء المهام، ويكون توجّههم أو لسان حالهم: «أستطيع أن أنجز كلّ الأعمال». هؤلاء يستمتعون بالعمل ويبادرون بالفعل ويقدّرون التحدّيات. يحاولون أن يكونوا أعضاء نموذجيين في المؤسسة. هم راضون بوظائفهم ومنخرطون في عملهم ويثقون في المراقبين والمشرفين ويدركون الإنصاف الذي تنطوي عليه

إجـراءات الشـركة ونتائجهـا. لـدى هـؤلاء الموظفيـن وفـرةٌ فـي الأفـكار، مـن أجـل التطويـر المسـتمر، ورغبـةٌ فـي الحصـول علـى قـدرٍ مـن الحرّيـة لتنفيـذ حلولهـم الإبداعيـة.

هـذا ويفضّـل الطموحـون العمـل بمفردهـم أو مـع الآخريـن. هـم يـرون أنّ الجلـوس علـى الحيـاد أمـرٌ غيـر ملهـم، وأنّ الموظفيـن المخالفيـن يتصرّفـون بصبيانيـة. يمكنـك أن تدفـع الطموحيـن إلـى العمـل مـع الجالسـين علـى الحياد والموظفيـن المخالفيـن. يمكـن أن يعلّـم الطموحـون المحايديـن طرقـاً أسـهل لأداء المهمّـات، ويمكـن أن يقـدّم الطموحـون للموظفيـن المخالفيـن طريقـةً بنّـاءة لبـذل المزيـد مـن الجهـد والانخـراط فـي المناسـبات والمسـاهمة فـي أعمـال المؤسسـة.

**المحايـدون:** يفـي المحايـدون بالتوقعـات الإداريـة، ولا يتجـاوزون هـذا الهـدف. يحاولـون أن يحقّقـوا إمكاناتهـم علـى أرض الواقـع مـن خـلال العمل. الوظيفـة بالنسـبة إليهـم عـبءٌ إضافـيّ للوفـاء باحتياجاتهـم. الاسـتمتاع عندهـم يتـمّ خـارج سـاعات العمـل. هـم يتسـاهلون ويسـتجيبون للمديريـن، لأنهـم لا يريـدون أن يُفصلـوا مـن عملهـم. المحايـدون يراقبـون سـاعاتهم ويحسـبون الدقائـق وينتظـرون وقـت الانصـراف مـن العمـل.

ادفـع المحايديـن نحـو المزيـد مـن التحدّيـات، مـن خـلال رفـع توقّعـات الأداء بصـورةٍ مسـتمرة. فكلّمـا زاد المتوقّـع مـن المحايديـن، زاد إنجازهـم. يمكـن للطموحيـن أن يوجّهـوا المحايديـن إلـى كيفيـة تحقيـق النتائـج بصـورةٍ فعالـة. افصـل مـا بيـن المحايديـن والموظفيـن المخالفيـن الذيـن يحاولـون بشـكلٍ نمطـي تشـتيت انتبـاه المحايديـن بعيـداً عـن العمـل بجـدّ.

**المخالفـون:** لا يحـب الموظفـون المخالفـون عملهـم، ولديهـم توجّهـات سـلبية تجـاه الآخريـن، ولاسـيما تجـاه المديريـن والطموحيـن. هـم يتهرّبـون

مـن أداء عملهـم حيـن لا يكونـون خاضعيـن للمراقبـة الإداريـة، ويشـجّعون المحايديـن علـى ذلـك، ويعتبـرون المديريـن أعـداء لهـم وينتقدونهـم. المخالفـون يبدعـون فـي الانصـراف مـن العمـل مبكـراً، ويفخـرون بذلـك فـي مـا بينهـم وبيـن المحايديـن. واجِـه الموظفيـن المخالفيـن بأخطائهـم وقوّمهـم، فقـد يغيّـرون توجهاتهـم وسـلوكهم. أحيانـاً يكـون الموظـف مخالفـاً لأنّ الوظيفـة لا تناسـبه. فـي هـذه الحالـة، أسـند إليـه مهمّـةً أخـرى مختلفـة، أو ألحقـه بمجموعـة عمـل أخـرى، أو بمديـرٍ آخـر. قـدّم للموظفيـن المخالفيـن النصـح والإرشـاد، فقـد يـرون اتجاهاتهـم السـلبية فـي العمـل.

أشـرف عـن قـرب على الموظفيـن المخالفيـن، لأنهـم غيـر حريصيـن على مصالـح المؤسسـة. وثّـق التأثيـرات السـلوكية التـي تسـببها توجّهاتهـم السـلبية، مثـل إخفاقهـم فـي التعـاون مـع المديريـن والطموحيـن. امنحهـم الفرصـة كـي يتغيّـروا، وذلـك بتحديـد موعـدٍ أقصـى، وافصلهـم مـن العمـل إذا حـلّ الموعـد ولـم يتحقّـق التغييـر المنشـود.

أحيانـاً يحتـاج الموظـف المخالـف إلـى حرّيـة أكبـر، وليـس أقـلّ. يمكـن للموظـف المخالـف أن يثـور لأنّـه يخضـع لرقابـة وإشـراف مباشـر. علـى المديريـن أن يجرّبـوا منـح الموظـف المخالـف مسـؤولية أكبـر، ويراقبـوا مـا سـيحدث. إذا لـم يسـتجب الموظـف المخالـف كمـا هـو مأمـول، ضـع نهايـةً لهـذه التجربـة فـوراً. يمكـن لبعـض الموظفيـن المخالفيـن، حيـن يتغيّـرون، أن يصبحـوا طموحيـن. لـدى بعـض الموظفيـن المخالفيـن مهـارات قيـادة، لكنّهـم قـد يوجّهونهـا إلـى الغايـات الخطـأ. بعـض الموظفيـن المخالفيـن ممّـن تسـتقيم توجّهاتهـم، يصبحـون فـي غايـة الامتنـان لأنّهـم مُنِحـوا فرصـةً أخـرى.



# الفصل الرابع

الأخلاق في الحياة

غرائب الاقتصاد

رحلة لاكتشاف الجانب الخفيّ من كلّ شيء



إنّهـا القصـة المعتـادة ذاتهـا... تسـتأجر أو تفـوّض وكيـلاً عقاريـاً كـي يبيـع منزلـك. يبـدأ الوكيـل بتثميـن وتقييـم المنـزل، فيأخـذ بعـض الصـور الفوتوغرافيـة، ثـم يحـدّد الثمـن الملائـم لبيـع المنـزل، ويصمّـم إعلانـاً مغريـاً للمشـترين، ثـم يتفـاوض معهـم علـى العـرض، حتـى يحصـل علـى أفضـل سـعرٍ ممكـن، ويتابـع الصفقـة إلـى نهايتهـا.

مـن المؤكّـد أنّ هـذا العمـل يتطلّـب مجهـوداً كبيـراً، لكـنّ عمولتـه مـن بيـع المنـزل تسـتحقّ ذلـك الجهـد. فعلـى سـبيل المثـال، عندمـا يحصـل الوكيـل العقـاري علـى 6 ٪ مـن بيـع منـزلٍ ثمنـه 300 ألـف دولار، فإنّـه يحصـل علـى 18 ألـف دولار. ومـا سـيدور فـي ذهنـك الآن هـو أنّ هـذا المبلـغ كبيـرٌ جـداً، ثـم سـتبدأ بالتحـدّث إلـى نفسـك لمحاولـة الاقتنـاع بأنّـه لـم يكـن باسـتطاعتك بيـع المنـزل بذلـك الثمـن المرتفـع لـولا مسـاعدة سمسـار العقـارات الماهـر، فهـو وحـده الـذي يعـرف كيـف «يعظّـم قيمـة المنـزل» إلـى الحـدّ الأقصـى، ليأتي بأفضل سعرٍ ممكن.

لكـن ثمـة سـؤالاً مهمّـاً جـداً: ما هـو الدافـع الـذي يحـرّك سمسـار العقارات ليبيـع منزلـك؟ الإجابـة، بـكل بسـاطة، هـي أنّـه سـيحصل علـى صفقـةٍ يحقّـق

فيهـا أعلـى نسـبةٍ ممكنـة. يتّفـق هـذا الدافـع مـع دوافعـك أيضـاً، حيـث إنّ عمولـة السمسـار تعتمـد فـي المقـام الأول علـى ثمـن البيـع، أو بمعنـىً أدقّ: دوافعـك ودوافـع السمسـار تتلاقـى بعضهـا مـع بعـض، فكلّمـا زاد ربحـك، زادت عمولتـه.

لكـن مسـألة العمـولات شـائكة للغايـة، إذا تأمّلتهـا جيـداً. والحقيقـة أنّ السمسـار لا يحصـل علـى 6 ٪ مـن ثمـن البيـع لنفسـه فقـط، بـل يتقاسـم عمولته مـع المشـتري. وحتـى بعـد أن يحصـل علـى نسـبته، فإنّـه يتـمّ تقسـيمها مـرةً أخـرى مناصفـةً بينـه وبيـن الوكالـة العقاريـة التـي يعمـل تحـت مظلّتهـا. أي إنّ السمسـار لا يحصـل إلا علـى 1.5 ٪ مـن ثمـن بيـع المنـزل. وعلـى ذلـك، يكـون نصيبـه مـن بيـع منـزلٍ ثمنـه 300 ألـف دولار حوالـي 4500 دولار فقـط. وقـد تعتقـد أن هـذا المبلـغ ليـس بقليـلٍ فـي أيـة حـال. ولكـن مـاذا إذا كان المنـزل يسـاوي فعليـاً أكثـر مـن 300 ألـف دولار؟ مـاذا لـو اسـتطاع السمسـار بيعـه بــ 310 ألـف دولار، بعـد أن يبـذل مجهـوداً أكبـر، وبعـد أن يصمّـم المزيـد مـن الإعلانـات وينشـرها فـي الصحـف؟ فـي هـذه الحالـة يكـون نصيبـك مـن المبلـغ الإضافـي 9400 دولار، بعـد خصـم العمولـة. أمّـا نصيـب السمسـار الـذي تتعامـل معـه فلـن يتجـاوز الــ 150 دولاراً، بعـد تقسـيم المبلـغ بينـه وبيـن المشـتري، ثـمّ بينـه وبيـن الوكالـة التـي ينتمـي إليهـا. وهنا عليـك أن تعيـد تقييم الأمـر مـرةً أخـرى، وأن تعيـد النظـر فـي أنّ دوافعـك ودوافـع السمسـار تتّفـق ولا تفتـرق، إذ اتضـح أنّـه عندمـا تحقّـق أنـت 9400 دولار إضافيـة، سـيحقق هـو 150 دولاراً إضافيـة فقـط، فهـل يسـتحق ذلـك المبلـغ البسـيط مزيـداً مـن الجهـد والوقـت والطاقـة؟

ثمـة طريقـةٌ واحـدة للإجابـة عـن السـؤال: راجـع ودقّـق فـي الفـروق والاختلافـات بيـن بيانـات بيـع سماسـرة العقـارات لمنازلهـم الشـخصية، والمنـازل التـي يبيعونهـا لمصلحـة عملائهـم؛ سـتجد أنّ سمسـار العقـارات

يعـرض منزلـه للبيـع فـي الأسـواق لعشـرة أيّـام فـي المتوسـط، وغالبـاً مـا ينجـح فـي الحصـول علـى نسبةٍ إضافيـة مـن ثمـن البيـع المبدئـي، وسـتجد أيضـاً أنّ السمسـار لا يتعجّـل إبـرام الصفقـات، بـل ينتظـر حتـى يحصـل علـى السـعر الأمثـل، عندمـا يتعلّـق الأمـر ببيـع منزلـه الشـخصي، لكنـه سـيدفعك أنـت إلـى قبـول أوّل عـرضٍ ملائـم، لأنّـه يريـد عقـد الصفقـة وإتمامهـا بسـرعةٍ قصـوى، ولا عجـب، فالــ 150 دولاراً الإضافيـة تُعتبـر دافعـاً هزيـلاً للغايـة لبذل مجهـودٍ أكبـر، مـن موقـع الوسيط أو السمسـار العقـاري. أمّـا مـن موقـع البائع، فالعشـرة آلاف دولار تُعتبـر مبلغـاً يسـتحقّ بـذل الجهـد الإضافـي.

## الفرضية غير التقليدية

**إذا كانـت الأخـلاق والقيـم تعبّـر عـن آمالنـا فـي تغييـر الوضـع الراهـن لهـذا العالـم، فالاقتصـاد يعبّـر عـن الوضـع الراهـن نفسـه. وبالرغـم ممّـا يتميّـز بـه عالمنـا المعاصـر مـن تعقيـدٍ شـديد وخـداع ومكـر وغـشّ وحيـل وتدليـس، فليـس مـن المسـتحيل النفـاذ إليـه ودراسـته ثـم فهمـه، إذا مـا طرحنـا الأسـئلة الملائمـة. كلّ مـا فـي الأمـر هـو أنّ المسـألة برمّتهـا تتطلّـب نظـرةً مختلفـة إلـى الأشـياء.**

### القاعدة الأولى

تمثـل الدوافـع حجـر الزاويـة فـي عالمنـا المعاصـر، والوسـيلة الوحيـدة لحـلّ أيـة معضلـة أو لغـز، هـي تطويـع هـذه الدوافـع والسـيطرة عليهـا.

الغـشّ لا يقتصـر علـى الأسـماء البـارزة للرؤسـاء التنفيذيـين والخبثـاء فـي الشـركات الكبـرى، وعلـى الرياضيـين الذيـن يتعاطـون المنشـطات، والساسـة

الذين يستغلّون مناصبهم، بل تجد الغشّ في كلّ شيء، فثمة النادلة التي تخبّىء البقشيش في جوربها، بدلاً من وضعه في صندوق البقشيش الخاص بكلّ العاملين؛ وموظف الحسابات في «وول مارت» الذي يقتطع بعض الساعات من ساعات الموظفين المدوّنة في جدول الأجور، ليبدو أداؤه أفضل، لأنه يساهم في تخفيض تكاليف التشغيل؛ وطالب السنة الثالثة الذي ينسخ إجابات زميله، حتى يصل إلى السنة الرابعة دون جهد.

لقد أصبح أسلوب التعليم الجديد- الذي يجعل المدرسة مسؤولةً مسؤوليةً كاملة عن نتائج الطلبة، بدلاً من اختبار الطلبة لقياس مستواهم التعليمي- أصبح مثاراً للجدل بين إدارات المدارس، والمدرّسين، والآباء، وحتى التلاميذ. نحن نعلم بالطبع أنّ غشّ الطلبة في المدارس قديمٌ قِدم الاختبارات ذاتها، لكنّ ذلك الأسلوب الجديد قلب تلك الموازين، فغيّر دوافع المدرّسين وأصبح لديهم أيضاً دافعٌ للغشّ في نتائج الاختبارات. فالمدرّس عرضةٌ للحرمان من الترقية ومن زيادة الراتب، إذا كانت نتائج تلاميذه ضعيفة. الشيء نفسه ينطبق على المدرسة عندما تنظّم كلّ مدرسة اختبارات وترصد نتائج طلبتها بنفسها؛ لإنه إذا كانت نتيجة المدرسة بكاملها ضعيفة، فإنها ستُحرم من التمويل الحكومي. وفي المقابل، إذا أدّى التلاميذ جيداً في الاختبارات، فسيحصل المدرّسون على الترقيات والمديح والمال أيضاً.

فإذا أردت أن تضبط الغشاشين والمحتالين، عليك أن تفكّر كواحدٍ منهم. إذا أراد المدرّس تغيير إجابات طلبته الخاطئة، واستبدالها بالإجابات النموذجية، عليه توخّي الحذر، لأنّ تغيير كل الإجابات الخاطئة يمكن أن يعرّضه للمساءلة ويكشف أوراقه. وهنا يلجأ الغشاشون إلى اختيار مجموعةٍ من ثمانية أو عشرة أسئلة متعاقبة، ويستبدلون إجاباتها بالإجابات الصحيحة لنصف الطلبة، ويقومون أيضاً بتغيير صيغة تلك الإجابات

المزيفـة، لتضفـي نوعـاً مـن التبايـن علـى المجمـوع الكلّـي للإجابـات. ويركّـز بعـض الغشاشـين محاولاتهـم للتزييـف علـى المجموعـة الأخيـرة مـن الأسـئلة أو الأكثـر صعوبـة مـن غيرهـا.

**ولكن كيف يمكنك ضبط المدرّسين الغشاشين؟**

أوّل مـا يجـب البحـث عنـه هـو نمـاذج الحلـول غيـر المعتـادة فـي إجابـات الطلبـة. الإجابـات المتطابقـة تعطـي مثـالاً جيـداً لتلـك النمـاذج غيـر المعتـادة، وخصوصـاً بيـن الأسـئلة الأصعـب. فـإذا أجـاب عشـرةٌ مـن الطلبـة المتميزيـن عــن أول خمســة أســئلة (الأســئلة الأســهل)، ففــي هــذه الحالــة لا تُعتبــر الإجابـات المتطابقـة موضعـاً للشـبهة. أمـا إذا أجـاب عشـرةٌ مـن الطلبـة مـن ذوي المسـتوى الضعيـف عـن الأسـئلة الخمسـة الأخيـرة (الأسـئلة الأصعـب)، ففـي هـذه الحالـة يكـون الاشـتباه ضروريـاً. وثمـة شـيءٌ آخـر يمكنـه أن يوحـي بالغـشّ فـي إجابـات الطلبـة، مثـل الإجابـة عـن الأسـئلة الصعبـة بشـكلٍ جيـد، وعـدم الإجابـة عـن الأسـئلة السـهلة بالدقـة أو الجـودة نفسـيهما. بالإضافـة إلى ذلـك، يمكنـك قيـاس نسـبة تطـور مسـتوى الطلبـة خـلال أعـوامٍ عـدّة متتاليـة، ويمكنـك أن تعـزو التحسـن المفاجـئ لبعـض الطلبـة إلـى جـودةٍ وقـدرة وتميّـز المدرّسـين، لكـن التحسـن العشـوائي والمفاجـىء وغيـر المنتظـم يترتّـب فـي الغالـب علـى توظيـف أسـاليب غيـر شـريفة.

## الغشّ فعلٌ اقتصادي بحت:
## البحث عن المزيد من الأقل

يهتمّ علم الاقتصاد أساساً بدراسة الدوافع: كيف تحصل على ما تحتاجه، وخصوصاً عندما تتشابه احتياجاتك مع احتياجات الآخرين، لذلك يحبّ الاقتصاديون دراسة الدوافع وتذليلها، لأنّهم يؤمنون أنّ لكلّ مشكلة حلاً، شرط توفر الخيال الخصب واللازم لوضع خطةٍ قادرة على اكتشاف وتحليل الأسباب والدوافع؛ لكن الحلول الاقتصادية لا تكون حلولاً مسالمة وهادئة دائماً، لأنّها قد تتضمّن الجزاءات والعقوبات الصارمة أحياناً، غير أنّها في النهاية تضع حلاً جذرياً للمشكلة. وتمثّل الدوافع للاقتصادي، ما تمثّله الرصاصة للجندي، والمفتاح للنجّار، والمبضع للجرّاح: فكلّها في النهاية أدواتٌ تساعد على تغيير الموقف الكلّي جذرياً.

### القاعدة الثانية

يستخدم الخبراء ما يملكونه من معلومات لخدمة أغراضهم الشخصية فقط. لكن قيمة هذه المعلومات تتراجع يوماً بعد يوم بسبب الإنترنت.

### ما هو دور اللغة في أسواق العقار؟

يتمثّل جزءٌ كبير من مهمّة سمسار العقارات في إقناع صاحب المنزل ببيع المنزل بسعرٍ أقلّ من قيمته، وفي الوقت نفسه، إقناع المشترين المحتملين أنّه يمكنهم شراء المنزل بسعرٍ أقلّ من السعر المعلن. وثمة

أكثر من طريقةٍ لفعل ذلك دون أن يضطر المشتري لأن يعرض سعراً أقلّ، لأنّ بإمكان سمسار العقارات أن يوصل المعلومات للمشترين من خلال الشعارات أو اللغة التي يصوغ بها إعلان بيع المنزل. فعبارة «البيت بحالةٍ جيدة» على سبيل المثال، تعني الكثير بالنسبة إلى سمسار العقارات: فهي تعني أنّ المنزل قديمٌ حقاً، لكنه لم يصل إلى مرحلة الانهيار. البائع المتمرّس يعلم حقيقة التعبير جيداً، لكنّ صاحب المنزل المتقاعد، ذا الخمسة والستين عاماً، يعتبر ذلك التعبير مجاملةً أو مبالغةً جمالية من قبل سمسار العقارات.

ولقد ثبت، بالدراسة والمقارنة، أنّ العبارات واللغة والمصطلحات المستخدمة في إعلانات بيع المنازل تتناسب طردياً أو عكسياً مع السعر النهائي لبيع المنزل. فعبارة «بحالةٍ جيدة» لا تؤدي دائماً وبالضرورة إلى بيع المنزل بسعرٍ أقلّ من قيمته الحقيقية، بل تعني أن السمسار- عندما يستخدم تلك العبارة- إنّما يعطي تلميحاً غير مباشر للمشترين المحتملين بدفع مبلغٍ أقل.

# مصطلحات بيعية

**ثمة مصطلحات شائعة في إعلانات العقارات، تتناسب جميعها تناسباً عكسياً أو طردياً مع السعر النهائيّ لبيع العقارات. وفي ما يلي بعض تلك المصطلحات والعبارات:**

**عباراتٌ تؤدّي إلى البيع بسعرٍ أعلى:**

- **مبنيّ بالرخام والجرانيت**
- **تحفة فنية**
- **بهيّ**
- **ذو ذوق رفيع**
- **فائق الجمال**

**عباراتٌ تؤدي إلى البيع بسعر أقل:**

- **رائع**
- **واسع ومفتوح**
- **!**
- **ساحر**
- **يقع في حيّ جيّد**

من السابق، يمكننا استنتاج وجود ثلاثةٍ من التعبيرات التي تتناسب مع سعر البيع الأعلى، تتعلّق بالتفاصيل الطبيعية للمكان، مثل: «جرانيتي»، و«بهيّ»، و«ذوّاق». وباستمرار تبادل المعلومات في الإعلان، تصبح تلك التعبيرات مفيدةً بشكلٍ أكبر. فإذا كنت تهوى الجرانيت، فذلك يعني أنك ستهوى المنزل، وإذا

لم تكن تهواه، فذلك يعني أنك لن تهتم به. أمّا التعبيرات من نوعية «تحفة فنية»، و«فائق الجمال»، فتنتمي إلى الفصيلة المؤيدة، أي تلك التي تؤيد المعنى السابق وتقوّيه، وتؤكد على أنّ المنزل «رائع بحقّ».

وعلى الجانب الآخر، يمكن للتعبيرات من نوعية «رائع»، و«ساحر» أن توصل معنىً مختلفاً وسلبياً للمشترين؛ فاستخدام مثل تلك المصطلحات يمكنه أن يعني أنّ المنزل لا يحتوي على ما يمكن وصفه بدقّة، وبالتالي استُخدمت تعبيراتٌ عامّة وحيادية من هذه النوعية. يُعتبر تعبير «شرح وبرح» هشاً للغاية لوصف منزل. أمّا علامة التعجب، فلا تعطي معنىً على الإطلاق، فضلاً عن أنّها تؤثر سلباً على المشترين. والأدهى أنّ تعبير «جيرة جيّدة» يعبّر عن أنّ المنزل ليس مثالياً، لكنّه مجاورٌ لمنازل أفضل.

## القاعدة الثالثة

قد تترتّب التغيّرات وتعزى التحوّلات إلى أسبابٍ غير متوقعة وغير متعلّقة بالتحوّل أو الظاهرة ذاتها.

### أين ذهب المجرمون؟

في نهاية ثمانينيات القرن الماضي، وصل معدّل الجرائم ذروته في الولايات المتحدة الأميركية. ففي السنوات الخمس عشرة السابقة لتلك الفترة، ازدادت معدّلات الجريمة بنسبة 80 ٪، وتناقل أخبارها الجميع وطغت أحداثها على كلّ وسائل الإعلام.

وعندما بدأت معدّلات الجريمة في التراجع مرةً أخرى، مع بداية التسعينيات، حدث ذلك بسرعةٍ غير متوقعة أذهلت الجميع. حتى أنّ الخبراء احتاجوا إلى وقتٍ طويل ليستوعبوا الظاهرة، ولم يلاحظوا

أن معـدّلات الجريمـة فـي تراجـع. وبعدمـا اسـتقرّت الأمـور، وبـدأ النـاس يعيشـون ويعملـون دون خـوف، بـرز سـؤالٌ واحـد وجوهـريّ علـى السـاحة: أيـن ذهـب كلّ هـؤلاء المجرميـن؟ وكانـت الإجابـة عـن هـذا السـؤال محيّـرة للغايـة، فكيـف يمكـن لخبـراء الجريمـة والاقتصـاد والاجتمـاع تفسـير انخفاض معـدّلات الجريمـة، بعدمـا فشـلوا فـي تحديـد الأسـباب الحقيقيـة لارتفاعهـا.

ومـن بيـن كلّ هـذه التفسـيرات، ثمـة ثلاثـة فقـط يمكـن أن تكـون سـبباً فـي انخفـاض معـدّلات الجريمـة. أمّـا بقيـة التفسـيرات، فهـي مـن صنـع الخيـال، ولقـد جـاء بعضهـا نتيجـة التحليـل والتفسـير والاسـتنتاج الخاطـئ.

| | **تفسير انخفاض معدّلات الجريمة** | **عدد التصريحات** |
|---|---|---|
| 1 | أساليب واستراتيجيات أمنية مبتكرة | 52 |
| 2 | زيادة القدرة الاستيعابية للسجون | 47 |
| 3 | متغيّرات في تجارة المخدرات | 33 |
| 4 | زيادة نسبة الكبار بالسن في المجتمع | 32 |
| 5 | قوانين صارمة للتحكم في اقتناء الأسلحة | 32 |
| 6 | تحسّن الأوضاع الاقتصادية | 28 |
| 7 | زيادة أعداد رجال الشرطة | 26 |
| 8 | إقرار عقوبة الإعدام | 34 |

# تحسّن الأحوال الاقتصادية

تنصّ هذه النظرية على أنّ الانخفاض المفاجئ في معدّلات الجريمة صاحبه انتعاشٌ في الاقتصاد وانخفاضٌ في معدّلات البطالة؛ أي إنّ الاقتصاد لعب دور العصا السحرية التي ساعدت في انخفاض معدّل الجريمة. ولكن مع إنعام النظر في المعطيات التي تقدّمها هذه النظرية، يمكننا رفضها من الأساس، فمن المنطقي أن يتناسب انخفاض معدّل البطالة مع انخفاض معدّل الجريمة، لكن هذا ينطبق فقط على الجرائم ذات الدوافع الاقتصادية المباشرة، مثل: جرائم السطو المسلّح والسرقة بالإكراه، وليس على جرائم العنف الذاتيّ، مثل: الانتحار والاغتصاب والقتل. ولقد أثبتت الدراسات أنّ انحسار البطالة بنسبة 1 ٪ يؤثر على انحسار الجرائم ذات الدوافع الاقتصادية المباشرة بالنسبة ذاتها أيضاً، أي بنسبة 1 ٪، مع الأخذ في الاعتبار أنّه- خلال العقد الأخير من القرن الماضي - انخفضت معدّلات البطالة بنسبة 2 ٪، بينما انخفضت معدّلات الجريمة بنسبة 40 ٪. ولكن ليس هذا هو الدليل الوحيد على فشل النظرية الاقتصادية في تفسير انخفاض معدّلات الجريمة؛ كما تشير الأرقام إلى أنّ نسبة انخفاض معدّلات جرائم القتل في التسعينيات قد فاقت نسب انخفاض معدّلات الجرائم الأخرى بمراحل، ما شجّع العديد من الدارسين على نفي أيّ علاقةٍ بين انتعاش الاقتصاد، وانخفاض معدّلات

الجريمة. وتصبح هذه النظرية الهشّة أكثر ضعفاً إذا نظرنا إلى ستينيات القرن الماضي، حيث ازدهر الاقتصاد الأميركي، وازدهرت معه الجريمة، ما ينفي أيّ احتمالٍ للربط بين الاقتصاد والجريمة العنيفة.

## زيادة الاعتماد على السجون

كانت معدّلات الجريمة الأميركية في حالةٍ مستقرة، خلال عشرينيات القرن الماضي، لكنها تزايدت بشكلٍ مطّرد مع بدايات الستينيات، وبدا من الواضح أنّ المسؤول عن هذه الزيادة هو التهاون في تحقيق العدالة؛ إذ تناقصت معدّلات الإدانة وحالات إصدار الأحكام إلى حدٍّ كبير في الستينيات، وقضى من حُكم عليهم بالسجن فتراتٍ أقلّ. في الوقت نفسه، تهاون السياسيون مع الجريمة، حتى لا يُتهموا بالتفرقة العنصرية. ولأنّ الجريمة تتعلّق بالدوافع، مثلها في ذلك مثل أيّ شيء آخر، أدى ذلك إلى ارتفاع معدّلات الجريمة. وثمة دراسةٌ أكاديمية بعنوان «وقف السجون» تؤكد على أنّ معدّلات الجريمة تميل إلى الارتفاع عندما يزداد الاعتماد على السجون؛ وانتهت هذه الدراسة إلى أنّ معدّلات الجريمة يمكن أن تتراجع إذا قلّ الاعتماد على السجون والعقوبات. وثمة العديد من الأسباب التي تدفع بالناس إلى رفض الإلقاء بالمزيد من الناس في السجون، لأنّ هذا يعني أن تعيش نسبةٌ أكبر من أفراد المجتمع خلف القضبان، وفي هذا زيادةٌ في تكاليف درء الجريمة، وعبءٌ اقتصاديّ جديد يقع على المجتمع ككلّ.

## التطبيق المتزايد لعقوبة الإعدام

هو تفسيرٌ آخر لتناقص معدّلات الجريمة، وغالباً ما يتمّ الربط بينه وبين الاعتماد المتزايد على السجون. ولأنّ حالات تنفيذ أحكام الإعدام ازدادت بمعدّل أربعة أضعاف خلال ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي،

فقد حمل هذا بعض المراقبين على الاعتقاد بوجود علاقةٍ طردية بين تناقص معدّلات الجريمة وتزايد تنفيذ أحكام الإعدام. لكن النظرة المتعمّقة في هذه النظرية تكشف حقيقتين هامّتين: الحقيقة الأولى هي أنّ تنفيذ أحكام الإعدام في أميركا يبقى أمراً نادراً، مقارنةً بالدول الأخرى، وليس له أيّ تأثيرٍ ملموس على ارتكاب الجرائم. وحتى عندما تضاعَفَ معدّل تنفيذ أحكام الإعدام أربع مرات في عشرة أعوام، كانت ثمة 478 حالة إعدام فقط خلال التسعينيات، ويعيدنا هذا إلى النقطة الأولى، وهي أنّه من الصعب تصديق أنّ الخوف من الإعدام قد أثّر بشكلٍ ولو ضئيل على انخفاض معدّلات الجريمة. أمّا الحقيقة الثانية التي تُعتبر نقطة ضعف في نظرية تأثير عقوبات الإعدام، فهي واضحةٌ أيضاً. لنفرض فعلاً أنّ عقوبة الإعدام تقلّل من حدوث الجريمة، فكم من الجرائم يمكن التراجع عنها فقط لهذا السبب؟ تنفيذ عقوبة الإعدام بحقّ مجرمٍ واحد يمكن أن يحول بينه وبين ارتكاب سبع جرائم قتل إضافية. في العام 1991، تمّ تنفيذ حكم الإعدام بحقّ 14 مجرماً في الولايات المتحدة الأميركية. أمّا في العام 2001، فأُعدم 66 مجرماً، ما يعني وجود 52 حكم إعدام إضافياً أدّت إلى منع 364 جريمة قتل في 2001. وهذا ليس رقماً بسيطاً، لكنه يمثّل أقلّ من 4 ٪ من التراجع الحقيقيّ لجرائم القتل في ذلك العام. ومن هنا يمكن القول أن زيادة حالات عقوبة الإعدام أدّت إلى تقليل جرائم القتل بنسبة 25 ٪، على أكثر تقدير. ولأنّ عقوبة الإعدام لا تُنفّذ إلا في مرتكبي جرائم القتل، فإنّ النسبة تقلّ كثيراً عندما يتعلّق الأمر بالجرائم العنيفة الأخرى.

## تأثير إباحة الإجهاض على الجريمة في أميركا

بالرغم من أن الإجهاض منافٍ لكل الأديان السماوية، وبالرغم من آثارة الأخلاقية السلبية والمدمّرة على الأفراد والمجتمعات، إلا أنّ التشريعات الأميركية أقرّته. وقد رأى محلّلو وواضعو السياسات الاجتماعية الأميركية تأثيراً كبيراً وواضحاً لإباحة الإجهاض على معدّلات الجريمة في المجتمع الأميركي. ويرى علماء النفس والاجتماع أنّ السبب قد يكون أنّ الأمّهات اللواتي ارتضين الإجهاض لأنفسهنّ هنّ من الفقيرات أو المدمنات أو الساقطات، ومن ثم كنّ سينشئن جيلاً من المجرمين، لولا السماح لهن بالإجهاض. فالمعروف أنّ الأم التي تكره طفلها قبل أن تراه، ستمقته بعد ولادته، ما يجعله يكره من حوله: فهو منبوذٌ من سبب وجوده، ما يجعله طفلاً شرساً ثم شاباً مجرماً ناقماً على ذاته وأهله والمجتمع بأسره. لذا لا يقتصر القتل على الإجهاض فحسب، بل هو دائرةٌ تتسع لتشمل قتل روح المودّة والتعاطف داخل النفس البشرية التي تولد وتوجد في هذه الدنيا دون رغبة الوالدين، فتنحرف ويجرفها التيار نحو الجريمة والعنف والكراهية.

وإذ يبدو هذا التفسير منطقياً، حين نقول أنّ السماح بالإجهاض قلّل من معدّلات الجريمة، إلا أنّه من المغالطات المكشوفة التي لا يراها إلا من يقرأون ما بين السطور وما خلفها، لأنّ الإجهاض يسود أساساً في مجتمعٍ منحلّ ترتفع فيه معدّلات من يحملن سفاحاً، وهذه بحدّ ذاتها جريمة.

# علاقة الإجهاض بالجريمة

أدّت فرضية ربط الإجهاض بالجريمة إلى ردود فعل متباينة ومختلفة، تتراوح بين عدم التصديق، والإنكار، وحتى الاشمئزاز. وقد بُنيت جميعها على اعتراضاتٍ منها ما هو مبتذل، ومنها ما هو أخلاقيّ. وكان أقوى اعتراضٍ هو أبسطها، على أية حال: هل هذه النظرية صحيحة؟ فقد تكون ثمة علاقة بين الإجهاض والجريمة، لكن هذه العلاقة ليست علاقة سببية بالضرورة.

وقد يسهل علينا تصديق ما نشرته الصحف حينذاك، وهو أنّ تناقص معدّلات الجريمة كان راجعاً إلى الاستراتيجيات الأمنية المبتكرة، أو القوانين الصارمة التي وُضعت للتحكّم في شراء وحمل السلاح، أو حالة الانتعاش الاقتصادي. إذ إنّ لدى الإنسان ميلاً غريزياً لربط النتائج بأسبابٍ يمكن لمسها أو الإحساس بها، لا بظواهر وأسبابٍ صعبة التصوّر والتصديق. فعندما يلدغ ثعبانٌ صديقك أمام ناظريك، ويتلوّى هذا الأخير ألماً ثم يموت، فسوف تستنتج أن لدغة الثعبان هي التي قتلته. ولا شك أنّه- في أحيانٍ كثيرة- يمكننا الاعتماد على هذه الطريقة في الاستنباط، لكن الأمر سيختلف عندما يتعلّق بالسبب والنتيجة، فثمة فرقٌ كبير بين التفكير المحدود واللامحدود.

## القاعدة الرابعة

غالباً ما تكون الأفكار الشائعة خاطئة. أكبر دليل على ذلك أنّ تناول ثمانية أكواب من الماء يومياً لم يؤدِّ إلى تحسّن في صحة الإنسان، كما يشاع.

## ما الذي يجعلك والداً مثالياً؟

ليس من فنٍّ مرتبط بالعلم أكثر من فنّ الأبوّة. في العقود القليلة الماضية، خرج العديد من خبراء العلاقات الأسرية الذين وجّهوا نصائحهم للوالدين؛ لكن المشكلة هي أنّ نصائح خبراء الأسرة كانت تتبدّل وتتغيّر ساعةً بعد ساعة. وقد يرجع ذلك إلى الاختلافات الشخصية بين الخبراء، في بعض الأحيان، وفي أحيانٍ أخرى يعود الخبراء ويقولون أن نصائحهم القديمة كانت خاطئة، ويشرعون في إسداء المزيد من النصائح الجديدة والمعدّلة. فالرضاعة الطبيعية، على سبيل المثال، ظلّت هي الطريقة الوحيدة لضمان طفلٍ صحيح جسدياً وعقلياً، حتى قال الخبراء إنّ الرضاعة الصناعية تؤدّي إلى نتائج أفضل. وفي مثالٍ آخر، كانت النصيحة هي بضرورة أن ينام الطفل الرضيع على ظهره، حتى تبيّن للجميع أنّ نوم الطفل على بطنه يؤدي إلى نتائج صحية أفضل. وثمة العديد من الأمثلة التي توضح مدى الارتباك الذي تسبّبه تلك النصائح «التقليدية».

لن نقول هنا أن النصح بالحليب الصناعي تأثر بحملات التسويق التي تشنّها شركات الألبان، وأنّ رواية نوم الطفل على بطنه أو على ظهره تنافي فكرة أنّ كلّ إنسانٍ ينام على الجنب الذي يريحه.

إليكم هذه القصة عن فتاةٍ صغيرة عمرها ثمانية أعوام اسمها «سارة» . كانت لسارة صديقتان تسكنان في الجوار، واحدة تدعى «ليلى»، والثانية

«أماني». يعلم والد «سارة» أنّ أسرة «ليلى» تقتني مسدساً في المنزل، ولذلك منعها من الذهاب واللعب في منزل تلك الفتاة. وبدلاً من اللعب في منزل «ليلى»، تذهب «سارة» إلى صديقتها «أماني» لتلعب معها في فناء المنزل الخلفي، إلى جانب حوض السباحة الكبير. وعلى هذا الأساس، يعيش والد «سارة» مطمئناً إلى قراره واختياره، لأنّه منع ابنته من اللعب في منزلٍ يقتني صاحبه سلاحاً نارياً.

لكن الإحصائيات تؤكّد أنّ قرار الأب لم يكن صائباً على الإطلاق، كما يظنّ. فقد سُجّل حادث غرق واحد لكل 11000 حوض سباحة في منازل الولايات المتحدة الأميركية، وهذا يعني لدولةٍ فيها ستة ملايين حوض سباحة منزلي، أن 550 طفلاً تحت سن العاشرة يغرقون كلّ عام. من الناحية الأخرى، ثمة حادث قتل بسلاح ناري لكلّ مليون قطعة سلاح، وهذا يعني، لدولةٍ فيها حوالي 200 مليون سلاح ناري تقريباً، وجود 175 طفلاً تحت سن العاشرة يُقتلون كلّ عام.

خلاصة القول أن احتمال موت «سارة» بسلاح ناري هو واحد من مليون، مقابل احتمال موتها غرقاً وهو واحد على أحد عشر ألفاً. فالخطر على حياة «سارة» في منزل «أماني»، حيث يوجد حوض السباحة، هو ضعف الخطر على حياتها في بيت «ليلى» بعشرات المرّات.

## القاعدة الخامسة

عندما نعرف ماذا نقيس وكيف نقيس، يصبح العالم أقلّ تعقيداً. عندما تعرف الزاوية التي تنظر إلى البيانات من خلالها، ستتمكّن من تفسير الظواهر التي تبدو مستحيلة الفهم للوهلة الأولى.

## هل ستختلف رائحة الزهور إذا أطلقنا عليها اسماً آخر؟

تتكوّن سلطة الأب وتُعلن على الإبن منذ الساعات الأولى لمولده، حين يقرّر الأب أن يختار اسماً لوليده. وكما يعرف كلّ الآباء، فإنّ صناعة الأسماء الجديدة مزدهرة، والدليل على ذلك هو رواج الكتب والمواقع الإلكترونية ومستشاري اختيار الأسماء هذه الأيام. وثمة أسماء كثيرة تبتكر وتطلق وتشيع في كل المجتمعات. كما أن ثمة آباء يؤمنون بأنّ طفلهم لن ينجح إلا إذا اختير له الاسم الصحيح والملائم له تماماً. ولقد تجاوز هذا الاعتقاد مستوى الحس الجماليّ، ليصل إلى مستوى الحدس والتنبؤ بنجاح أو فشل حامل الاسم.

في العام 1858، قرّر رجلٌ يدعى «روبرت لين»، من نيويورك، أن يطلق على ابنه اسم «وينر»، أي الفائز، باللغة العربية. وكان لدى آل «روبرت لين» الذي كان يعيش في حيّ هارلم، العديد من الأبناء بالفعل، وقد عانى بعضهم من الفشل، لذلك بدا اسم «وينر» ملائماً تماماً؛ إذ كيف يعاني مَن اسمه «وينر» من الفشل في حياته؟! هكذا فكر «روبرت لين». وبعد ثلاثة أعوام، رزق السيد «لين» طفلاً آخر، هو السابع والأخير له، ولأسبابٍ يصعب فهمها، قرّر السيد «روبرت لين» أن يسمّي ابنه الأخير «لوزر»، أي الخاسر، باللغة العربية. الأول فائز والثاني خاسر، هكذا بكل بساطة. فهل كان الأب يتمنّى الفشل لـ «لوزر» والنجاح لـ «وينر»؟

من المثير للدهشة أن «لوزر لين» هو الذي نجح، فلقد حقّق أمنية أمّه، والتحق بشرطة نيويورك، وأخذ يترقى في المناصب حتى وصل إلى رتبة نقيب. وبالرغم من أنّه لم يحاول إخفاء حقيقة اسمه قطّ، إلا أنّ الجميع تجاهلوا اسمه الحقيقي، وأخذوا يطلقون عليه اسماء مختلفة. أما أخوه ذو الاسم الذي لا ينسى، فلم يحقق أيّ نجاحٍ يذكر، إلا في الأرقام القياسية لجرائم السطو المسلّح وجرائم السرقة والعنف!

ممّـا سـبق نخلـص إلـى أن ثمـة دوافـع كثيـرة ومعقّـدة ومتشـابكة تحـرّك الآبـاء، عنـد اختيـار أسـماء أبنائهـم. بعضهـم يفضّـل الأسـماء التقليديـة والشـائعة، بينمـا يفضّـل بعضهـم الآخـر الأسـماء الغريبـة، وثمـة بالطبـع مـن يبحثـون عـن أسـماء فريـدة وجديـدة. ومـن المبالغـة الزعـم أنّ كلّ الآبـاء يفكّـرون بوعـيٍ أو بـدون وعـي، مثلمـا فعـل «روبـرت ليـن»، ليضمنـوا حيـاةً ناجحـة لأبنائهـم. فالحقيقـة الثابتـة فعـلاً هـي أنّـه لا شـأن للإسـم بنجـاح أو فشـل الإبـن، كمـا لا علاقـة البتـة بيـن اسـم الـوردة ورائحتهـا؛ وكلّ مـا فـي الأمـر أنّ الآبـاء يشـعرون بالراحـة لمجـرّد اقتناعهـم أو إدراكهـم أنّهـم فعلـوا كلّ مـا فـي وسـعهم، منـذ البدايـة.



# الفصل الخامس

## الأخلاق والسياسة

## البقاء للأصلح

## أساليب أخلاقية لإحراز النجاحات الشخصية والمؤسسية



# الدهـاء الأخـلاقـيّ

يظـنّ معظـم النـاس أنّـه لا يمكـن الجمـع بيـن كلمـة «دهـاء» وكلمـة «أخـلاق»، فـي أيّ سـياق. فكلمـة «دهـاء» تبعـث فـي الأذهـان تصـوّرات عـن سـلوكيات ومنـاورات سـلبية، مثـل الخـداع والتآمـر والانتهازيـة وتقديـم المـآرب الشـخصية علـى المصلحـة الجماعيـة والمؤسسـية، والغيبـة وانحـلال القيـم فـي سـبيل الكسـب السـريع، ولا يمكننـا إنـكار وجـود مثـل هـذه المنـاورات فـي كلّ المؤسسـات، مـا يُلحـق الضـرر ببعـض الموظفيـن وبالمديريـن وذوي النوايـا الحسـنة.

إلا أنّنـا نـرى أنّ هـذه السـلوكيات ليسـت سـوى نمـطٍ واحـد مـن السياسـات المكتبيـة التـي تحـدث فـي مؤسسـاتنا، فثمـة أنمـاطٌ أخـرى كثيـرة مـن السياسـات المكتبيـة إيجابيـة.

خـلال حياتنـا العمليـة والتدريبيـة، طلـب منـا الكثيـر مـن المديريـن والموظفيـن أن نسـاعدهم فـي تعزيـز نفوذهـم، وكان هدفهـم مسـاعدة زملائهم، وإنقـاذ مؤسسـاتهم مـن انهيـار القيـم وتراجـع المثـل المكتبيـة الإيجابيـة.

إنّهـا لمهمّـةٌ نبيلـة أن يصبـح المـرء حارسـاً أخلاقيـاً لصحـة الجـوّ السياسـيّ فـي مؤسسـته، وهـذا يتطلّـب رؤيـة ورويـة، لتحويـل كلّ السياسـات المكتبيـة

إلى قيمٍ وغايات أخلاقية نبيلة، تساعد المؤسسة على النجاح. فالهدف هنا هو تحويل السياسة المكتبية إلى أداةٍ إدارية لتطوير وفلاح أداء العاملين، ما يحقّق نتائج حقيقية وجليّة في أداء المؤسسة ككلّ.

## ما هي السياسة المكتبية؟

«هي أنشطةٌ شخصية غير رسمية، تتمّ أحياناً بشكلٍ غير معلن، وتهدف إلى اكتساب نفوذٍ شخصيّ أو تعزيز الموقف الفردي، لتحقيق مآرب شخصية داخل نطاق المؤسسة».

وكما تلاحظون، حرصنا على أن يأتي تعريفنا للسياسة المكتبية خالياً من أيّ تعميمات؛ فنحن نؤمن بأنّ ممارسة السياسة المكتبية ليست شرّاً أو خيراً، فلا هي مقبولة ولا هي مرذولة. فنحن نرى شرطين أساسيين لتحديد ما إذا كانت السياسات المكتبية بنّاءةً أو هدّامة، وهما:

1. هل تتعارض المآرب الشخصية لمن يمارسها مع مصلحة المؤسسة، أم تتوافق معها وتخدمها؟
2. هل تُلعب السياسة المكتبية بنيّةٍ حسنة ووسائل إيجابية، أم بنيّةٍ سيئة ووسائل سلبية؟

الممارسة السياسية الضارّة بالمؤسسات وبالموظفين هي التي تتعارض فيها مصلحة المؤسسة مع المآرب الشخصية التي يسعى من يمارس تلك السياسة المكتبية إلى تحقيقها، إلا أنّه يمكن للممارسة السياسية أن تفيد المؤسسات والموظفين أيضاً، وذلك عندما يمارسها الأذكياء ذوو القيم الأخلاقية الإيجابية، الذين تتفق مصالحهم الشخصية مع مصالح مؤسساتهم.

## إيجابيات السياسة المكتبية الذكية

اخترنا تعريف السياسة المكتبية بطريقةٍ موضوعية وبعيدة عن الأحكام الأخلاقية (الخير والشر)، وذلك لمساعدتك في المجالات التالية:

### 1. تتجنب خلط الحابل بالنابل:

لا تنظر إلى السياسة المكتبية من وجهة نظر ضيّقة، فترى ما فيها من ممارساتٍ سلبية مرذولة، وتهمل ما فيها من إمكاناتٍ مقبولة تساعد على تحقيق نتائج إيجابية مأمولة، فتمتنع عن ممارسة أيّ سياسة مكتبية، حتى ولو كانت إيجابية، فتتأخر ترقياتك وينتصر أعداؤك، وتتضرّر مؤسستك وزملاؤك.

### 2. تستفيق من سباتك، فلا تقضي حياتك في مستنقع تصوراتك:

توقّف عن اجترار تصوراتك السلبية عن السياسة المكتبية، فقد يؤدّي ذلك بك إلى إنكار وإهمال الآثار الحقيقية لكلّ ما يجري في مؤسستك من سياساتٍ داخلية خفيّة. بعض قادة المؤسسات يغرقون في أوهامهم المثالية عن حصانة مؤسساتهم ومرؤوسيهم ضد تأثيرات وممارسات السياسة المكتبية، فيسرفون في الادعاء بأنّه لا مكان لألعاب السياسة المكتبية داخل مؤسساتهم الطاهرة وبين موظفيهم الأبرياء. وبينما هم يغطّون في سباتهم، تباغتنا الأحداث والمفاجآت بأنّ من يديرون الأمور، ومن يصلون إلى أعلى المناصب المؤسسية، هم من يتمتّعون «بالدهاء» في ممارسة السياسة المكتبية السلبية، حيث خلت الساحة لهم نتيجة تغافل القادة عن ألاعيبهم، فتكون المحصّلة النهائية خسائر فادحة وفضائح كاسحة للمؤسسات المتغافلة، على غرار ما حدث في شركات «إنرون» و«تايكو» و«وورلد كوم» وبورصة نيويورك و«أرثر أندرسون» وغيرها.

## 3. لا تكن صيداً سهلاً لمن يتقنون ألعاب السياسة المكتبية:

يضار الموظفون الأبرياء من ممارسات الموظفين الدهاة في معظم المؤسسات؛ فالعملة الرديئة تطرد العملة الجيدة من السوق. وفي غالب الأحوال، ينتهي الصراع بين الأبرياء وذوي الدهاء، برحيل الأبرياء وبقاء الدهاة. معظم الأبرياء يفتقرون إلى المهارات السياسية التي تمكّنهم من الانتصار في أيّ صراع مع ذوي الدهاء.

عندما يسعى الدهاة إلى اكتساب المزيد من النفوذ، وتحقيق مآربهم الشخصية، فإنّهم يفعلون ذلك على حساب المؤسسة، وغالباً ما يكون أوّل ضحاياهم الموظفين الأبرياء؛ والضحية التالية هي إنتاجية المؤسسة ككلّ، بينما يكتفي الموظفون الأبرياء بالشكوى، ثم يرحلون باحثين عن بيئة عمل لا تسيطر عليها السياسة المكتبية، فتفاجئهم أساليب السياسة المكتبية السلبية نفسها في بيئة العمل الجديدة، كونها موجودةً في كلّ المؤسسات، ومن الضروريّ الاعتراف بوجودها، للتعامل معها بوعي.

## رأس المال السياسي

يهدف ممارسو السياسة المكتبية إلى الحصول على أقصى ما يمكنهم، ممّا يطلق عليه علماء الاجتماع «رأس المال السياسي»، والذي يضمّ العناصر التالية:

1. القوّة والنفوذ.
2. احتكار المديح عن كلّ الإنجاز.
3. التنصّل من الأخطاء.
4. الاستئثار بالترقيات.
5. اقتناص نصيب الأسد من الموارد والاهتمام.

## فهم الواقع

إذا كنت تنكر الدور الذي تلعبه السياسة المكتبية في الحياة المؤسسية، أو عجزت عن فهم طبيعة المناخ السياسي لمؤسستك، فأنت في خطر! لتدرس خطورة موقفك، اختبر مدى انطباق العبارات التالية على موقفك:

- تشعر أنك مغبون: هل تشعر أنك محصور في منصبٍ صغير، لا يناسب تطلعاتك ولا يلائم إمكاناتك وقدراتك؟
- يتخطاك الآخرون: هل يتخطاك الموظفون الآخرون في الترقيات، وهم أقلّ منك كفاءةً وخبرة؟
- أنت كبش الفداء: هل تجد نفسك أول ضحايا تقليص النفقات وتنفيذ الخصومات ومنع الإجازات والاستدعاء من الراحات؟ هل أنت أول من يضحّون به في سبيل أن يحصل الآخرون على المكافآت والامتيازات؟
- تقف مكانك راوح: بعد سنواتٍ من العمل الشاق، تجد نفسك (مكانك راوح) دون أن تتقدّم قيد أنملة، حتى صرت تشعر بالفشل عندما تقارن وضعك بغيرك؟
- تنجز المهمّات وغيرك يحصد المكافآت: قلما تنال الثناء أو التقدير عن أيّ إنجازٍ كبير لك، بل يحصد غيرك المكافآت وأنت غارق في أشقّ المهمّات.

إذا أجبت عن معظم الأسئلة السابقة بنعم، فهذا يعني أنّك في خطر، وأنّك تعجز عن قراءة المناخ السياسي من حولك.



# أيّهما أسهل: أن تغيّر نفسك أم الآخرين؟

في الحياة اليومية، عندما تجد أنّ مفتاحك لا يناسب الباب الذي تبغي فتحه، فإنّك تبادر إلى تغيير المفتاح، دون تغيير الباب. يمثّل المفتاح أسلوبك في العمل، بينما يمثّل الباب نظام العمل، والزملاء والرؤساء؛ فإذا وجدت أنّ باب النجاح لا يُفتح لك بالأسلوب الذي تتبنّاه، فهل الأسهل لك هو أن تغيّر أسلوبك، أم أن تغيّر الباب؟

الإجابة الصحيحة هي أنّ البحث عن مفتاح جديد (أسلوبك أنت) هو أسهل بكثير من تغيير الباب (نظام العمل والآخرين).

تساعدك الأنماط والأساليب السياسية التي سنمدّك بها هنا على زيادة عدد المفاتيح بحوزتك، لتتمكّن من فتح أبواب النجاح بسهولةٍ أكبر.

## نمطان مختلفان:

**في ممارسة السياسة المكتبية، نلاحظ النمطين الأساسيين التاليين:**

1. **نمط الكفاءة المهارية:** ويضمّ نوعين من الناس هما: ذوي الحياد السياسي؛ وذوي الخمول السياسي. ويتميّز أصحاب النمطين

باستنادهم في نجاحهم على أعمالهم ومهاراتهم العملية والإنجازية غير الاتصالية، بينما تكمن نقطة ضعفهم في عدم ارتباطهم أو اتصالهم بذوي النفوذ في المؤسسة، وموقعهم إلى اليسار، على مسار خط الذكاء السياسي المؤسسي.

2. **نمط الكفاءة الاتصالية:** وهو نمطٌ يضمّ نوعين من الناس هما: ذوي النشاط السياسي؛ وذوي الدهاء السياسي. ويتميّز النوعان بالاستناد في النجاح على الاتصال ومهارات القيادة الشخصية غير المهارية، ويكمن ضعفهم في انعدام المهارات والخبرات العملية اللازمة للإنجاز، وموقعهم إلى اليمين على مسار خط الذكاء السياسي المؤسسي.

## مسار خط الذكاء السياسي المؤسسي

نمط الكفاءة الاتصالية ⟷ نمط الكفاءة المهارية

أ- نشاط سياسي (ن. س.) ⟷ أ- حياد سياسي (ح. س)

ب- دهاء سياسي (د. س.) ⟷ ب- خمول سياسي (خ. س.)

## المبادئ الستة للنمط السياسي

يتّضح النمط السياسي لكلّ موظف أو مدير من خلال تبنّيه ستة مبادئ أساسية تحدّد سلوكه الإداري، وذلك كما يلي:

## مصفوفة المبادئ الستة للنمط السياسي

| نمط الكفاءة المهارية | نمط الكفاءة الاتصالية |
|---|---|
| **أ- حياد سياسي (ح. س.)**<br>**ب- خمول سياسي (خ. س.)** | **أ- نشاط سياسي (ن. س.)**<br>**ب- دهاء سياسي (د. س.)** |
| 1. الاستناد لقوة الإنجاز | 1. الاستناد لقوّة المنصب والشخصية |
| 2. التركيز على التعلّم والتغذية العكسية | 2. التركيز على المظهر وانطباعات الآخرين |
| 3. الكفاءة: التنفيذ بطريقةٍ صحيحة، حتى ولو كانت المهام ثانوية وهامشية | 3. الفاعلية: أداء المهام الهامّة وتجنّب المهام الثانوية والهامشية |
| 4. تغليب الاعتبارات المؤسسية على المصلحة الشخصية | 4. تغليب المصلحة الشخصية على الاعتبارات المؤسسية |
| 5. اتخاذ القرارات بناءً على حسابات العائد والتكلفة الاقتصادية، لا على التحيّزات الشخصية | 5. اتخاذ القرارات بناءً على التحيزات والعلاقات الشخصية، لا على الاعتبارات الاقتصادية |
| 6. تطبيق مبدأ «فلنعمل بصمت» | 6. تطبيق مبدأ «الصيت ولا الغنى» |

### أ- نمط الكفاءة المهارية

يتصرّف أهل الكفاءة المهارية وفقاً لستة مبادئ تبلور مرحلتَيْ «الحياد والخمول السياسي»، كما يلي:

1. مصدر القوة هو الإنجاز والعمل: يستمدّ أهل الكفاءة المهارية قوّتهم من إنجازاتهم، فتجدهم يقضون جلّ أوقاتهم ويكرّسون جهودهم لأداء العمل وإنجاز المهام، فلا يبقى لديهم متسعٌ من الوقت للتواصل مع ذوي النفوذ في المؤسسة أو التعرّف إليهم.

2. التركيز على التعلّم: يميل أهل الكفاءة المهارية إلى الاعتراف بالخطأ والتعلّم منه، فهم دائمو البحث عن مصادر لتطوير مهاراتهم وتعزيز خبراتهم، وذلك هو مصدر قوّتهم؛ فتجدهم يرحّبون بشتّى أشكال التغذية العكسية، باعتبارها فرصةً للتعلّم وصقل المهارات العملية... نجد ذلك لدى «هيرب كليهر»، الرئيس السابق لشركة «ساوث ويست للخطوط الجوية»، الذي صعد ليلقي كلمته أمام مرؤوسيه ومعه ثلاث بيضات كسرها على وجهه أمام الجميع، واعترف لهم بأنّه ارتكب خطأً فادحاً في استراتيجية الشركة، وطلب منهم مساعدته في تصحيح هذا الخطأ.

3. الكفاءة: يؤدّي أهل الكفاءة المهارية مهامّهم بطريقةٍ صحيحة، ويبذلون لإنجازها الغالي والنفيس، حتى ولو كانت هذه المهام ثانوية وهامشية، فهم يلتزمون بنظام العمل، ولا يتمرّدون مهما حصل. فعندما وقعت بورصة نيويورك في أزمةٍ، عقب استقالة رئيسها «ديك جراسو»، بعد فضيحة استحواذه على مبلغ 187 مليون دولار، تطوّع الثريّ «جون ريد»، المدير المتقاعد لـ «سيتي بنك»، ليعمل كمديرٍ موقّت - براتبٍ لا يزيد عن دولار واحد شهرياً - لإنقاذ الموقف. فأهل الكفاءة المهارية يحرصون على استمرار عمل النظام، مهما كلّفهم الأمر.

4. الشفافية والوضوح: يتّسم أهل الكفاءة المهارية بالصدق والأمانة، ويبتعدون عن ممارسات الدهاء والمناورات التفاوضية. ففي مجال البيع، يتّبعون أساليب البيع الاستشاري، لا البيع الهجومي. وإذا طُلب إليهم تحديد أرقام واقعية لتحقيقها في المبيعات، فإنّهم يعلنون الأرقام الحقيقية دون مواربةٍ أو تغيير. هم يتجنّبون التهوين والتهويل اللذين يمارسهما ذوو الكفاءة الاتصالية لتخفيف وطأة العمل عن كاهلهم.

5. اتخاذ القرارات بناءً على حسابات العائد والتكلفة الاقتصادية، وليس بناءً على العلاقات الشخصية: يتّخذ أهل الكفاءة المهارية

قراراتهم بناءً على مصلحة العمل، حتى ولو جاء ذلك على حساب مصلحتهم الشخصية؛ فهم يجعلون بيئة العمل هادئة، ويتجنّبون صراعات القوة.

6. تطبيق مبدأ «فلنعمل بصمت»: ينكبّ أهل الكفاءة المهارية على أعمالهم، ويتفادون «تسويق أنفسهم» أو «تلميع سمعتهم»، فهم يتركون أعمالهم تتحدّث عنهم.

## ب- نمط الكفاءة الاتصالية

يتصرّف أهل الكفاءة الاتصالية وفقاً لستة مبادئ أساسية تبلور مرحلتَيْ «النشاط والدهاء السياسي» في ممارسة السياسة المكتبية، كما يلي:

1. مصدر القوّة هو المنصب: هذا هو العنصر الذي يميّز ذوي الكفاءة المهارية عن ذوي الكفاءة الاتصالية. فبينما يرى أهل الكفاءة المهارية أنّ الإنجاز هو مصدر القوة، فإنّ أهل الكفاءة الاتصالية يرون المنصب أفضل مصادر القوة. يسعى أهل الكفاءة الاتصالية لحيازة السلطة والوصول إلى المواقع الهامّة في المؤسسة، فيقضون أوقاتهم ويكرّسون جلّ جهودهم في التعامل مع المديرين وذوي النفوذ، وتخطيط أنشطتهم السياسية غير الرسمية، بشكلٍ أكبر ممّا يفعلون في تخطيط أعمالهم ومشروعاتهم الرسمية، وهم يتقنون فنّ التحالفات لتأمين مصالحهم الشخصية، كما أنّهم مهرة في فهم وتحليل المناخ السياسي بالمؤسسة والارتباط بالعناصر والمشروعات الناجحة وهجر المشروعات الخاسرة. فإذا كنت تتوقع نشوب صراعٍ على مسألةٍ ما، فهم أفضل من يسدون إليك النصح، لضمان الانتصار والحذر من المصائد التي قد ينصبها لك خصومك. يتميّز أصحاب الكفاءة الاتصالية بتركيزهم على تأمين

مَن يعمل معهم ولهم، فهم يحترمون التحالفات والعلاقات الشخصية، ولو على حساب المعاملات الاحترافية التي تفيد العمل. إنّهم يتمتّعون بحبّ وثقة أعضاء فريقهم ومَن يحتاجون إلى مساندتهم، ولكن بشكلٍ شخصي يتجاوز الاعتبارات العملية.

2. التركيز على المظهر وانطباعات الآخرين: يؤمن ذوو الكفاءة الاتصالية بأنّ للانطباعات تأثيراً جبّاراً على المديرين وصانعي القرار، لذلك تجدهم يهتمّون بالمظاهر البرّاقة والسمعة السبّاقة، ويركّزون على تقوية الجبهة الداخلية وعقد التحالفات السرّية مع ذوي الحظوة والأهمية. فبينما يهمل أهل الكفاءة المهارية الانطباعات والسمعة، فإنّ أهل الكفاءة الاتصالية يحيكون الخطط الفعّالة لترسيخ سمعتهم المهابة.

3. الفاعلية: يركّز أهل الكفاءة الاتصالية على الاستئثار بالعمل في الأعمال ذات الأهمية، وإهمال المهامّ الهامشية. فمن أهمّ السمات الإيجابية لأهل الكفاءة الاتصالية، إدراكهم أنّ 20 ٪ من المهام التي تُسند إليهم هي فقط التي تستحق أن يبذلوا في سبيلها 80 ٪ من جهدهم ووقتهم، بينما يعتبرون 80 ٪ من المهام التي تسند إليهم ثانوية، ولا تستحق هدر الوقت والجهد في إنجازها؛ فهم يتمتّعون بالقدرة على استشعار واختيار المهام التي تؤدّي بهم للحصول على التقريظ والتقدير من المدير.

4. السرّية وبناء التحالفات غير الرسمية: ليست الصراحة من سمات أهل الكفاءة الاتصالية؛ فهم يعلمون أنّ الصدق قد يؤدّي إلى إفشاء الأسرار وكشف المخططات، لذلك يحرصون على التكتّم، ويفكرون قبل أن يفشوا بما لديهم من أفكار. ومن أبرز سماتهم اختيار التوقيت المناسب للكلام، فهم لا يكشفون أوراقهم للآخرين، بل يتحيّنون اللحظة المناسبة بصبرٍ حصيف. لكنّ ذلك لا يعني أنّهم يتركون الأمور

تسير كما الظروف، فهذا ما يفعله أهل الكفاءة المهارية، لا أهل الكفاءة الاتصالية. فإذا كانوا مثلاً بانتظار صدور قرارٍ ما، فإنّهم لا ينتظرون انعقاد الاجتماع للاستماع إلى القرار، بل يعملون من وراء الكواليس، ويمارسون الضغوط على صانعي القرار، بغرض التحكّم في مسار اتخاذ القرار، وتحريك الأمور لضمان النتائج التي يرغبون فيها، بحنكةٍ واقتدار.

5. اتخاذ القرارات بناءً على العلاقات الشخصية، وليس بناءً على الاعتبارات الاقتصادية: على العكس من أهل الكفاءة المهارية الذين يتّخذون قرارات التعيين والرفض بناءً على معايير موضوعية واقتصادية، فإنّ أهل الكفاءة الاتصالية يختارون تعيين ذوي الولاء وأصحاب الاتصالات والعلاقات القوية؛ فهم يتنقّلون عبر الأقسام والإدارات والمؤسسات، ويجلبون معهم الفريق نفسه الذي يدين لهم بالولاء، أيّاً تكن التكاليف.

6. تطبيق مبدأ «الصيت ولا الغنى»: يقول المثل: «العين بصيرة واليد قصيرة»، وهو يصف حال أهل الكفاءة المهارية، لكنّه لا ينطبق على ذوي الكفاءة الاتصالية الذين يتبنّون مبدأ «المهابة أقوى من الدبابة»، فهم يتقنون فنّ الاتصال والتأثير والتسويق لأفكارهم وشخصياتهم لدى أصحاب القرار، فيتمكّنون من تحقيق ما يحلمون به، بشكلٍ أكبر ممّا يفعل أهل الكفاءة المهارية.

## القوّة في التنوّع

كان كلٌّ من: «مارتن لوثر كنج» و«غاندي» و«نلسون مانديلا» من أهل المهارة الاتصالية، نظراً إلى استماتتهم في الدفاع عن أهلهم

وحمايـة المرتبطيـن بهـم وتأميـن فـرق عملهـم، لكنّهـم- إلـى جانـب تمتّعهـم بالكفـاءة الاتصاليـة- كانـوا أيضـاً يتمتّعـون بالكفـاءة المهاريـة والقيـم الأخلاقيـة الإيجابيـة.

لذلك من الخطأ أن تعتمد المؤسسة على توظيف نمطٍ واحد من الموظفين أو المديرين، بدعوى تفادي سلبيات النمط الآخر، فهذا سيؤدّي إلى افتقارها للسمات الإيجابية التي يتمتّع بها النمط الآخر، فكلا النمطين يتمتّع بسماتٍ إيجابية كثيرة، لذلك ندعو المؤسسات إلى تقبّل اختلافات كلّ نمط، والاحتفاء بهذا التنوّع وتشجيعه. على القادة أن يديروا كلا النمطين بطريقةٍ مناسبة، بحيث لا يتحوّل الاختلاف إلى خلاف. فالغرض من الجمع بين النمطين ضمن مؤسسةٍ واحدة، هو الاستفادة من إيجابيات النمطين، وتقليل التأثيرات السلبية للنمطين إلى أدنى حدٍّ ممكن.

## تطبيقٌ عمليّ

فـي كلّ عنصـر مـن عناصـر مبـادئ السياسـة المكتبيـة السـتة، لـكلا النمطين، حـدّد نـوع المبـادئ التـي تعبّـر عـن سـماتك وسـلوكياتك، وبنـاءً علـى عـدد المبـادئ التـي تصـف شـخصيتك، أنظـر مـا إذا كنـت تميـل إلـى أحـد النمطيـن أكثـر مـن النمـط الآخـر، ومـن المرجّـح أنّـك سـتجد لديـك سـماتٍ مزدوجـة مـن كلا النمطيـن.

## راقب إشارات السير

كتـب «ألكسـندر دومـاس»، صاحـب رائعـة «الكونـت دي مونـت كريسـتو»: «إذا زادت الفضيلـة عـن حدّهـا انقلبـت إلـى جريمـةٍ ضدهـا». فمـن الضـروري أن تمـارس نمطـك السياسـي، مـع الانتبـاه إلـى إشـارات السـير التـي سـنضعها أمامـك، حتـى لا تنقلـب الفضيلـة إلـى رذيلـة:

1. وفقاً لتصوّر إشارات السير، يتمتّع صاحب الكفاءة الاتصالية بضوءٍ أخضر للمضيّ قدماً في اتجاه استخدام مبادئ نشاطه السياسي الستة التي تثري المؤسسة حيث يعمل، إلا أنّ عليه تجنّب الوصول إلى نقطة الدهاء السياسي (د. س.) السلبية، وذلك بتفادي الإيغال في السير إلى اليمين على مسار الذكاء السياسي المؤسسي في اتجاه نقطة الدهاء السياسي. وهناك نضع إشارةً حمراء لإيقاف السير وعدم التقدّم

نمط الكفاءة الاتصالية ⟵⟶ نمط الكفاءة المهارية

(خ. س) ضوء أحمر (ح. س) ضوء أخضر ⟷ ضوء أخضر (ن. س) ضوء أحمر (د. س)

2. يتمتّع صاحب الكفاءة المهارية بضوءٍ أخضر للمضيّ قدماً في اتجاه استخدام مبادئ خموله السياسي الستة التي تثري المؤسسة حيث يعمل، لكنّ عليه تجنّب الوصول إلى نقطة الدهاء السياسي (د. س.) السلبية، وذلك بتفادي الإيغال في السير إلى اليمين على مسار الذكاء السياسي المؤسسي في اتجاه نقطة الدهاء السياسي. وهناك نضع إشارةً حمراء لإيقاف السير وعدم التقدّم.

## خطوط حمراء في كلّ نمط

يواجه كلّ نمط على أحد طرفي مسار الذكاء السياسي المؤسسي خطراً قاتلاً، قد يضرّ به ويؤذي مؤسسته، ما لم يتمّ احتواؤه... وهذه المخاطر هي:

1. يتعرّض أهل الكفاءة المهارية (بالذات ذوو الخمول السياسي) للخطر عندما يتنافسون مع أهل الكفاءة الاتصالية (بالذات ذوي الدهاء السياسي)؛ ويصبح الحل الوحيد أمامهم هو السير في اتجاه يمين مسار الذكاء السياسي المؤسسي، ما يعني اكتساب بعض المبادئ الستة الخاصة بنمط أهل الكفاءة الاتصالية.

2. يتعرّض أهل الكفاءة الاتصالية (بالذات ذوو الدهاء السياسي) للخطر حين ينشغلون بتأمين مصالحهم الشخصية على حساب قيمهم الأخلاقية. فخلال مساعيهم الأنانية يتنازلون عن قيمهم الأخلاقية، ويفقدون أمانتهم وصدقهم وتوازنهم الإنساني، ما يفقدهم ثقة الآخرين بهم، ويحوّل المؤسسة إلى ساحةٍ للقتال والطعن، لا للإنتاج. يحتاج صاحب الكفاءة الاتصالية للتحرّك إلى اليسار على مسار الذكاء السياسي المؤسسي، لاعتناق القيم الأخلاقية السويّة وتحقيق التكامل والنزاهة، على غرار ما لدى أهل الكفاءة المهارية؛ ولن يفوت وقت تعديل المسار، ما دام الإصرار قائماً.

## مخاطر الخمول السياسي (خ. س.)

تتحوّل المزايا الإيجابية التي يتمتّع بها أهل الكفاءة المهارية إلى مخاطر سلبية، عندما يدخلون مرحلة الخمول السياسي... وأهمّ هذه المخاطر السلبية:

1. غياب التقدير لإنجازاتهم، لأنّهم يعملون بصمت.
2. الاحتجاب وضعف الاتصالات أثناء الترقيات.
3. عدم الانتشار، وضعف السمعة الإيجابية.
4. المصارحة السلبية، حيث يمكن لأهل الكفاءة المهارية تسريب معلومات تُستخدم ضدّهم.
5. وضع الثقة في مَن لا يستحقّونها، فكثيراً ما ينخدع أهل الكفاءة المهارية بنوايا الآخرين.
6. المبالغة في إظهار الفضائل، لدرجةٍ تحوّلها إلى رذائل: فكثيراً ما يقع الخاملون سياسياً في مصيدة الانغلاق على الذات، ويتشدّدون في

تطبيـق أخلاقياتهـم، بمـا يضـرّ بمؤسسـاتهم، مثـل مديـر المبيعـات الـذي كان يمنـع مرؤوسـيه مـن مجاملـة العمـلاء، بدعـوى عـدم ملاءمـة ذلـك لأخلاقيـات المؤسسـة، مـا أدى إلـى تسـرّب عملائـه إلـى المنافسـين.

## كيف يمكن لأهل الخمول السياسي (خ. س.) النجاة؟

الحـلّ الوحيـد لنجـاة ذوي الخمـول السياسـي (خ. س.) هـو أن يعملـوا تحـت قيـادة أهـل نمـط الكفـاءة الاتصاليـة، فبهـذه الطريقـة يسـتكمل كلٌّ منهمـا النقـص الموجـود فـي الآخـر.

## مخاطر الدهاء السياسي (د. س.)

يركّـز أهـل الدهـاء السياسـيّ علـى المنصـب والمظهـر وانطباعـات الآخرين والعلاقـات، ويقيمـون التحالفـات السـرّية وغيـر الرسـمية، وقـد يـؤدي بهـم ذلـك إلـى المخاطـر التاليـة:

1. حـبّ القـوّة: يسـعى أهـل الدهـاء السياسـي إلـى اكتسـاب القـوّة حبّـاً بهـا، لا ابتغـاءً لوسـيلةٍ يُـراد بهـا غايـة؛ وهكـذا يلجـأون إلـى تخويـف زملائهـم ومرؤوسـيهم، ويهـدرون وقتـاً وجهـداً كبيريـن فـي ممارسـاتٍ لا تفيـد العمـل.
2. لا يثق بهم أحدٌ، خارج فريق عملهم.
3. الفشـل المـدوّي: عندمـا يفشـل أهـل الدهـاء السياسـي، يأتـي فشـلهم مدوّياً، لأنّ الكثيريـن ينتظرونه ويسـبّبونه.
4. تعرّضهم للكثير من الانشقاقات في الجبهة الداخلية.
5. التخريب من الداخل: يأتي أصل كلمة تخريب الإنجليزية Sabotage من الكلمة الفرنسية Sabot، ويُقصد بها الحذاء ذو النعل الخشبيّ (القبقاب)، وهو رمزٌ لقيام العمّال الفرنسيين بتخريب الآلات الجديدة التي اشتراها أصحاب المصانع، من

خلال إلقاء نعالهم الخشبية بين تروسها، أثناء الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر؛ وهذا هو ما يحدث مع أهل الدهاء السياسي، حين يكتشف العاملون معهم ضعف القيم التي ينشرونها في بيئة العمل.

6. النفاق: يتّخذ أهل الدهاء السياسي قرارات التعيين والرفض بناءً على اعتبارات الولاء والعلاقات، لا على الكفاءة والفاعلية، وهكذا يتحوّل مساعدوهم إلى منافقين لا يعارضون قرارات صاحب الدهاء، مع غيابٍ كامل للموظفين الأكفّاء. فريقٌ من هذا النوع الذي يحكم بطريقة: «إذا لم تكن معي فأنت ضدّي»، لا بدّ من أن يفشل.

7. أزماتٌ موقوتة: يعشق أهل الدهاء الارتفاع إلى أعلى منصبٍ ممكن، فهم مثل «إيكاروس» الذي صنع لنفسه جناحين من الريش ولصقهما بجسمه بالشمع، ثم طار مقترباً من الشمس، فسال الشمع وسقط صريعاً! فأهل الدهاء يرتكبون أخطاءً فادحة باتخاذ قراراتهم بعيداً عن الاعتبارات الاقتصادية، وذلك يعرّضهم لأزماتٍ تكون بمثابة القنابل الموقوتة التي قد تقضي على كلّ ما يملكون. فتقرير «لجنة السلامة عن حوادث الفضاء» للعام 2003، أدان وكالة «ناسا»، ووصفها بأنّها «صاحبة تاريخ حافل بتجاهل التوصيات التي تأتيها من الخارج»، ما أدّى إلى كارثة تحطم مكوك الفضاء «تشالنجر»، العام 1986.

8. ضعف النموّ الحقيقي: ينفر أهل الدهاء من تلقّي أيّ تغذية عكسية سلبية، ويرفضون أيّ محاولاتٍ نقدية لتصحيح طريقة عملهم، وهذا يحدّ من خبرتهم ويقلّل من فرص تطويرهم لمهاراتهم، وبهذا يغيب النموّ الحقيقي من مؤسساتهم، فهم على استعدادٍ لهدر أوقاتٍ طويلة، وإهدار جهودٍ مضنية في تلميع صورتهم وتوطيد علاقاتهم بأصحاب النفوذ، حتى أنهم لا يجدون وقتاً ولا يوفرون جهداً لتطوير مهاراتهم أو خبراتهم العملية.، لذلك يوصفون بأنهم مجرّد «مظاهر فارغة».

## كيف يمكن لأهل الدهاء السياسي (د. س.) النجاة؟

يخلق أهل الدهاء السياسي مشكلاتٍ لأنفسهم ولمؤسساتهم... فوجودهم يخنق الابتكار وينشر الخوف ويرسّخ ثقافة الاستباحة ويؤدّي إلى تكرار الأخطاء ذاتها الناجمة عن ضعف الأداء. فكثيراً ما تتعرّض مؤسساتهم لفضائح مالية وإدارية تؤدّي بهم إلى المحاكم، وربما إلى الإدانة، وهذا يسيئ إلى المؤسسة ويهين كرامتها ويكشف فضائحها على الملأ، وبذلك تكون المحصّلة النهائية لممارسات الدهاء سلبيةً، ما يؤدّي إلى فقدان ثقة المستثمرين وتسرّب العملاء إلى المنافسين، فيبتعد عنها الموردون، ويصبح خرابها شبه مضمون.

## رصد المخاطر والانتصار عليها

**بعد مراجعة مختلف المخاطر السابقة:**

- إذا وجدت أن مخاطر أهل الخمول هي الأقرب إلى حالتك، فأنت من أهل الكفاءة المهارية، وأنت في منطقة الضوء الأحمر لأقصى اليسار. عليك أن تتحرّك إلى اليمين، باتجاه الضوء الأخضر، كي تعزز مهاراتك الاتصالية والقيادية من خلال الاهتمام بسمعتك والتسويق لأفكارك وصورتك.

- إذا وجدت أن مخاطر أهل الدهاء هي الأكثر انطباقاً على سلوكياتك، فأنت من ذوي الكفاءة الاتصالية، وأنت في منطقة الضوء الأحمر، لأقصى اليمين. عليك أن تتحرّك إلى اليسار قليلاً، نحو الضوء الأخضر، وذلك بأن تزاوج بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الآخرين، وبين مصلحتك الشخصية، وأن تعزّز خبراتك المهارية وقيمك الأخلاقية.

- إذا وجدت أن معظم هذه المخاطر لا يتفّق مع حالتك، فأنت في أمانٍ، في منطقة الضوء الأخضر.

لتحقيق هذه التحوّلات والتغلّب على المخاطر الكامنة في كلا النمطين السياسيين، علينا أن ننتقل إلى النمط السياسي المتوازن، ونطلق عليه الذكاء السياسي (ذ. س.).

## مخاطر النمطين السياسيين

| مخاطر الخمول السياسي | مخاطر الدهاء السياسي |
|---|---|
| - عدم تقدير الإنجازات | - حب القوّة |
| - الاحتجاب وضعف الاتصالات | - عدم ثقة أحدٍ بهم |
| - ضعف السمعة الإيجابية | - الفشل المدوي |
| - المصارحة السلبية | - انشقاقات الجبهة الداخلية |
| - الثقة في من لا يستحقون | - التخريب من الداخل |
| - المبالغة في الفضائل | - النفاق |
| | - أزمات موقوتة |
| | - انعدام النموّ والتطور |
| **للتغلّب على المخاطر** | **للتغلّب على المخاطر** |
| احتفظ بمهاراتك السياسية، وأضف إليها قيماً أخلاقية | حافظ على قيمك الأخلاقية، واكتسب مزيداً من المهارات السياسية |
| تحوّل من الأنانية إلى فهم الذات | تحوّل من الإيثار إلى فهم الذات |
| أقرن القوّة بالرحمة | أقرن الرحمة بالحسم والحزم |

## النمط المتوازن:

## الذكاء المهاري- الاتصالي

الغـرض مـن هـذا النمط المتـوازن هـو الدخول فـي منطقـة الضـوء الأخضر، والتـي تجمـع بيـن إيجابيـات النمطيـن السياسـيين السـابقين، وتتجنّـب سـلبيات كلٍّ منهمـا. نطلـق علـى هـذا النمـط المتـوازن «النمـط المهـاري- الاتصالـي» أو «النمـط المهاراتـي- القيـادي»، أو ببسـاطة «النمط الوسـطي».

فهـذا النمـط يقـع فـي منتصـف خـط مسـار الـذكاء السياسـي المؤسسـي، ويجمـع بيـن الحيـاد السياسـي (ح. س.) والنشـاط السياسـي (ن. س.)، والذيـن يتبنّونـه يتمتّعـون بالنزاهـة الأخلاقيـة والمهـارة السياسـية الإيجابيـة، وهـم لا يتسـلّلون إلـى أيٍّ مـن مناطـق الضـوء الأحمـر: الخمـول السياسـي (خ. س.) أو الدهـاء السياسـي (د. س.).

يجمـع النمـط المتـوازن بيـن الفضائـل الأخلاقيـة والمهـارة العمليـة والخبرة والسياسـة معـاً، وهـو يدمـج المصلحـة الشـخصية بالمصلحـة المؤسسـية والجماعيـة. يسـتطيع قـادة النمـط المتـوازن التأثيـر فـي الآخريـن، وتفويـض المهـامّ الهامشـية لهـم، والتركيـز علـى إنجـاز المهـامّ الأساسـية.

أهـل النمـط المتـوازن واقعيّـون ومبـادرون، وليسـوا مثالييـن ولا مغرقيـن فـي الخيـال أو محبّيـن للانعـزال.

يبنـي القائـد المتـوازن قـرارات التعيينـات والترقيـات علـى اعتبـاراتٍ موضوعيـة واقتصاديـة، ولا يغفـل معاييـر الـولاء والسـمات القيادية والشـخصية للمرشـحين. القائـد المتّـزن هـو صاحـب أقـلّ عـددٍ مـن مخاطـر النمطيـن السياسـيين الواقعيـن علـى طرفَـيْ خـطّ مسـار الـذكاء المؤسسـي.

## النمط المتوازن:

## مزايا النمط المتوازن

بالإضافة إلى السمات الإيجابية الكامنة في النمط المتوازن، يعمل أصحاب هذا النمط على جلب المزايا التالية لمؤسساتهم:

1. تجنّب مخاطر الخمول السياسي والدهاء السياسي يزيد من فرص الترقّي والتقدّم إلى أقصى درجة.

2. التوازن: يجمع أهل النمط المتوازن بين جمال المظهر ونقاء الجوهر.

3. الإرادة الحرّة: لدى أهل النمط المتوازن القدرة على اختيار ردود أفعالهم وفقاً لاعتبارات كلّ موقف وكلّ حالة؛ فهم لا يتركون أنفسهم تحت رحمة رغباتهم الجامحة للسيطرة، ولا تحت رحمة رغبات الآخرين من محبّي السيطرة.

4. الجمع بين الأفضلين: يجتمع في أهل النمط المتوازن أفضل ما في كلا الحدّين المتطرّفين على خطّ مسار الذكاء السياسي المؤسسي.

5. المرونة الإستراتيجية: لدى أصحاب النمط المتوازن قدرة مناورة عالية، فهم يركّزون على كلّ موقف وكل حالة تبعاً لاعتباراتٍ موضوعية، دون إغفال المتغيّرات الشخصية، كما يقتدي بهم أفراد فريقهم.

6. الاحترام والتعاون: يعزّز أصحاب النمط المتوازن روح التعاون داخل المؤسسة، لأنّهم وحدهم القادرون على احترام بقية الأنماط السياسية المختلفة، وتقليل الاحتكاكات والصراعات بينها.

## الخوف أم الحب

## تلك هي المسألة

في العام 1515 كتب «ميكيافيللي»: «إنّه من الأفضل لأيّ حاكم أن يخاف منه الشعب، أكثر ممّا يحبونه». وحتى يومنا هذا لا يزال الكثيرون يعتقدون بصحّة هذه المقولة. ولكن، ما دامت مؤسساتنا ومجتمعاتنا قد أصبحت أفقية وغير هرمية، فإنّنا سنبقى بحاجةٍ إلى حبّ الآخرين. ففي المستقبل القريب، سيتحتّم علينا أن نبحث عن الحبّ، قبل أن نزرع الخوف.

**ذات مرة سُئل «نابليون» عن سبب ندرة القادة العظماء فأجاب: «كي يصل الإنسان إلى السلطة، فإنّه يحتاج إلى إظهار أقصى أشكال التواضع. ولكي يمارس مهام السلطة، يحتاج إلى إظهار أقصى أشكال العظمة، ويندر أن تجتمع أقصى أشكال التواضع مع أقصى أشكال العظمة في إنسانٍ واحد».**



# الباب الثاني:

## تطبيقات الأخلاق في الحياة الشخصية والعمل والمؤسسات

**الفصل الأول:**

تطبيقات الأخلاق في حياتك الشخصية

كيف تستطيع كلمة بسيطة تغيير حياتك

**الفصل الثاني:**

عندما تتحدث الأخلاق:

المسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثيرها على الأرباح

**الفصل الثالث:**

دع القيم تتكلم

هكذا تدافع عما تراه صواباً

**الفصل الرابع:**

مديرون مخادعون

كيف نتعامل مع الفساد الإداري ونحول القيادة السامة إلى قيم سامية

**الفصل الخامس:**

أفضل مدير .. وأسوأ مدير

في سبيل ثقافة إدارية متحضرة

**الفصل السادس:**

الحكمة العملية

لايصح إلا الصحيح



# الفصل الأول

## تطبيقات الأخلاق في حياتك الشخصية

## كيف تستطيع كلمة بسيطة تغيير حياتك



# كيف تستطيع كلمة بسيطة تغيير حياتك

نعم... لقد ارتكبنا ذلك الخطأ كثيراً: كنّا متردّدين ومهزوزين عندما تطلّب الأمر اتخاذ قرار. قلنا: «نعم»، بينما أردنا أن نقول: «لا»، فوجدنا أنفسنا بلا وقت وبلا طاقة وبلا خطّة أو نظام يساعدنا على مواصلة العمل ويحفّزنا على الإنجاز. لقد حان الوقت لننبذ تردّدنا ونبدأ في اتخاذ قراراتٍ واضحة وصريحة. لماذا؟ لأنه من غير المجدي وغير المحمود وغير المنطقي وغير الأخلاقي وغير المأمون أن يعيش الإنسان متردّداً. أحد الأسباب التي تجعلك تسلك سلوكاً متردّداً هو أنّك لا تستطيع استخدام كلمة «لا» في تعاملاتك اليومية الجادّة وبشكلٍ فعّال. وإلى أن تستردّ القوة التي تمنحك إيّاها كلمة «لا» وتوظّفها في محادثاتك اليومية، ستبقى غائباً وتائهاً في مستنقعات التردّد، وسيعتبرك الآخرون شخصاً منقاداً، أو عديم الرأي. وبكلمةٍ أخرى: فإننا عندما نعجز عن أن نقول لا، نصبح موافقين دون أن نتّفق، ومنافقين دون أن نقصد، أي نصبح من أصحاب: «دائماً نعم».

## قوّة «لا»

لقد حان الوقت لنتوقّف عن تردّدنا ونكون حاسمين لنستفيد من قوة «لا». لقد تعوّدنا أن نجيب بـ «نعم» أمام أيّ شخصٍ وتجاه أيّ شيء، فانتهى بنا الأمر إلى فقدان أنفسنا ووقتنا، وفي بعض الحالات نتائجنا ومستقبلنا. نحن نمثّل العدوّ الأول لأنفسنا، عندما نجيب بـ «نعم» على كل طلب أو اقتراح، ونقع ضحية قراراتنا النمطية عندما نجيب بـ «نعم». فعندما نفشل في أن نقول للآخرين «لا»، فإننا نقع تحت التأثير السلبي للموافقة الدائمة، وندعو الآخرين إلى اتخاذ قرارات والقيام بأعمال والتصريح بأقوال لا توافق رغباتنا.

استخدم قوّة نموذج «لا»، لتحويل الـ «لا» الداخلية غير المنطوقة إلى «لا» خارجية منطوقة ومسموعة وصريحة، وشديدة اللهجة. فكثيراً ما نفكّر ونحاول ونتمنّى لو أنّنا نستطيع أن نقول «لا» بملء أفواهنا، لكنّنا لا نلبث أن نتراجع عن «لا» ونقول «نعم»، لنعيش بعد ذلك صراعاً عنيفاً في داخلنا، ومع وضدّ أنفسنا. إنّ مفتاح النجاح هو أن تقول «لا» بثباتٍ، وبأسلوبٍ يمكن أن يُسمع ويؤخذ مأخذ الجدّ. ويتكوّن نموذج «لا» من العناصر التالية:

## الهدف

إنّه الهدف من الطلب الذي نتلقّاه والذي علينا أن نستجيب له بـ: «لا» أو «نعم». هذا الطلب هامٌّ للغاية، وهو المفتاح أو البداية. الطلب هو كلّ ما تحتاج لأن تعرفه كي تحدّد بعد ذلك لماذا تمّ عرضه، ومدى اتفاقه مع الأهداف الرئيسة التي وضعتها لتحقيقها. يشكّل الفهم الجيّد لغرض أو أغراض الطلب بدايةً جيّدة ومثالية للتعامل مع عملية الاتصال. ويمكنك هنا أن تنظر في ما يلي:

- هل الطلب آمنٌ أم خطير؟

- هل يتّفق مع أهداف المنظّمة؟
- هل يتّفق مع أهدافك الشخصية أو العائلية؟
- ما مدى تأثير أو هدف هذا الطلب على سعادتك الشخصية، سواءٌ بالسلب أم الإيجاب؟

ففي كلّ الأحوال، يجب أن يكون هدفك وهدف اتصالاتك وتعاملاتك هو المحافظة على أهدافك وسعادتك ورضاك، والدفاع عن مصالحك وقراراتك وأهدافك.

## الاختيارات

بعد أن تدرك طبيعة أو هدف الطلب، يأتي دور الاختيارات المتاحة أمامك. الاختيارات هي القائمة التي تختار منها طريقة تحقيقك لأهدافك وأغراضك. الاختيارات هي الجانب العمليّ للهدف، فأنت تختار ما يناسب الهدف من طرق وأساليب يمكن أن تساهم في تحقيقه. مثال هذه الاختيارات هو أن تنظر في قرار ما إذا كنت ستعيّن موظفاً للقيام بالعمل، أم ستقوم به بنفسك للتوفير أو الاتقان، أو لعدم توفّر الموظف البديل.

## متى؟

تحدّد كلمة متى التوقيت والإطار الزمني اللذين يحتاجهما الهدف كي يصل إلى منتهاه أو يتمّ تحقيقه. وتحدّد «متى» أيضاً الموعد الأخير الذي يتمّ فيه تسليم العمل المطلوب كاملاً. لكي تحدّد متى يتمّ تحقيق العمل المطلوب، أطلب تاريخاً ووقتاً محدّدين، ليتمّ تسليم العمل أو المهمّة أو المشروع كاملاً خلالهما. استفسر أيضاً عمّا إذا كان ذلك الوقت محدّداً وثابتاً، أم يمكن تجاوزه ببضعة أيّام، تقديماً أو تأخيراً. اكتشف ما إذا كان ذلك الإطار الزمني يناسب أولوياتك التي وضعتها لنفسك أم لا.

## الروابط العاطفية

رفـض الطلـب أو الـردّ عليـه بــ «لا»، ليـس مجـرّد عمليـةٍ عقليـة أوعمليـة بحتـة، بـل هـو عمليـة عاطفيـة أيضـاً، لأنّ مشـاعرك تنمـو وتنضـج مـن خبـرةٍ لأخـرى، فتشـعر بارتيـاحٍ تجـاه موضـوعٍ معيـن، بينمـا تشـعر بنفـورٍ شـديد وغير مفسّـر تجـاه موضـوعٍ آخـر؛ وتنمـو تلـكَ الأحاسـيس مـن خبـرةٍ لأخـرى، ومـن تجربـةٍ لأخـرى، لأنّ مشـاعرك توجّهـك، حتـى دون أن تطلـب منهـا ذلـك.

## الحقوق والواجبات

الحقـوق هـي تلـك الأشـياء والمكتسـبات الفعليـة التـي تطلبهـا وتحصـل عليهـا، بغـضّ النظـر عمّـا إذا رفضـت أو وافقـت علـى الطلـب. فالحقـوق هـي التـي تؤكـد لـك مـا إذا كان الطلـب عقلانيـاً وقانونيـاً أم لا. أمّـا الواجبـات فهـي الأعمـال والأفعـال والالتزامـات التـي تتولّـى مسـؤوليتها بنفسـك، وهـي أشـياء يجـب أن تتعلّمهـا جيـداً، فهـي المهـامّ القانونيـة والأخلاقيـة والعقليـة التـي يتوقّـع منـك النـاس أن تلتـزم بهـا فـي حياتـك.

## دافع عن أصولك ومكتسباتك

تحمـل قدرتـك علـى الرفـض خطـراً داهمـاً علـى جميـع أوجـه الأمـان لديـك... فالرفـض مهـمّ بالنسـبة إلـى سـلامتك الجسـدية والصحيـة، وهـو مهـمٌّ أيضـاً للدفـاع عـن أصولـك الشـخصية التـي تكمـن فـي المسـاحة الفكريـة والعقليـة والروحيـة والعاطفيـة لديـك. فقـول كلمـة «لا» يحميـك ويحقّـق لـك السـلامة؛ وليـس مـن الضـروريّ أن تحقّـق لـك كلمـة «لا» السـعادة، لكـنّ عـدم قولهـا سـيجلب لـك القلـق والنـدم، وربمـا التعاسـة.

## البعد الأخلاقيّ والاستراتيجيّ لقول: «لا»

نحن جميعاً نشترك في خوفنا وذعرنا من فكرة الرفض ذاتها، فجميعنا لا يتقبّل فكرة أن يرفض مطلباً لشخصٍ يعرفه، ويلتقيه كلّ يوم أو بانتظام، لكن ثمة طريقة سليمة وعمليةً وفعّالة وأخلاقية لرفض طلبات الآخرين، وهي:

1. إستمع جيداً وبشكلٍ كامل للطلب الموجّه إليك، ولا تُظهر بادرة رفض أو قبول، قبلٍ أن تستمع إلى تفاصيل الطلب، مهما كانت مملّة ومكرّرة وغير مقنعة.

2. قل للطالب إنّك ستقيّم الطلب وتنظر في جدول أعمالك، قبل أن تعرف ظروفك وتحدّد موقفك بالرفض أو القبول.

3. بعد ذلك، خذ وقتك لتفكّر بجدّية في ما إذا كنت ستقول «نعم» أو «لا»، في ظلّ الارتباطات والمواعيد الحالية، وفكّر في التكاليف المالية والزمنية والذهنية والوجدانية المترتّبة على ذلك.

4. تخلّصك هذه الطريقة من الضغط النفسي والمعنوي والعقلي الذي يمارسه عليك أصحاب الطلبات، وستكون قادراً على الردّ عليهم بعد فترة وجيزة لا تتعدّى اليوم أو اليومين.

5. ومع مرور الوقت، لن تجد صعوبةً في أن تقول «لا» عندما لا تريد أو يجب ألا تقول «نعم».



# سياسات الرفض

تتيح لك سياسات الرفض أن تتّخذ قرارك لمرةٍ واحدة فقط في كلّ نوعٍ من المواقف، حيث يتمّ الرجوع لسياساتك السابقة التي كوّنتها في كلّ موقفٍ مشابه. تتيح لك سياسات الرفض أيضاً اتخاذ القرارات المعقّدة بسرعة، ثم الانتقال إلى القرارات الأكثر تعقيداً التي تواجهها خلال كلّ يومٍ من أيّام عملك.

باختصار، من الأفضل أن تقول «لا»، من أن تقول «نعم» وتعني بها «لا»، إذ يصبح الرفض ذا معنىً عندما يُبنى على أساس القيم والمعتقدات. ومن الأشياء المهمّة في عملية الرفض أو الموافقة، الصدق مع النفس في تحديد تلك المعتقدات والقيم، حيث إن الرفض والموافقة سيسريان على الجميع، ولن يتأثّرا بكون صاحب الطلب زوجاً أو طفلاً أو زميلا أو صديقاً أو حتى مديراً. باختصار، فإنّ قوّة نموذج «لا» ترتبط بالأخلاق ارتباطاً وثيقاً، حيث إن الأخلاق جزءٌ من الحقوق والواجبات، لذلك يجب أن تعرف حقوقك جيداً، وتعرف سياسات الشركة التي تعمل فيها، أو سياسة العائلة التي تنتمي إليها... كن حاسماً، وتقدّم بلا تردّد.

## تحويل «لا» الصامتة إلى «لا» الصارخة

يُجمع معظم الناس على أنّهم ينطقون «لا» في أنفسهم ودواخلهم وبشكلٍ حاسم جداً وفي كلّ لحظة، مثل: «لا... لن أتقبّل إيذاءك»، أو «لا... لن أتحمّل ذلك بعد الآن»، أو «لا... لن تسير الأمور بتلك الطريقة». لكنّ المشكلة أنّك- عندما تردّد هذه الـ«لا» بشكلٍ حاسم جداً في أعماقك - لا تستطيع ترجمتها إلى «لا» منطوقة وحاسمة وعالية النبرة ومسموعة للجميع.

## لماذا؟

لأنّك لا تجيد توصيل الداخلي (حاجتك للرفض) بالخارجي (الرفض الفعلي) للعديد من الأسباب. أنت ترفض داخلياً وتقبل خارجياً ومظهرياً، لأنّك لا تريد أن تظهر بمظهرٍ سيّئ، أو لأنّك تريد أن تحوز على إعجاب شخصٍ ما. ويواجه الأطفال هذه المشكلة عندما يضطرون إلى الموافقة على أشياء يرفضونها، بهدف الحصول على صداقات الآخرين. وثمة بعض الأشخاص ممّن يقولون «نعم» عندما يكونون مرهقين وغير قادرين على الرفض، لأنّهم سيضطرون إلى تفسير أسباب رفضهم وتعليل أسباب «لاءاتهم»، فيُحجمون عن الرفض وينصاعون للضغوط ويتنازلون عن مبادئ وأفكار تعتمل في داخلهم.

## كيف ستقول «لا»؟

«لا» هي الكلمةُ السحرية التي تحميك وتقف ضدّ الظلم، وتعبّر عن الحرّية. ثمة مَن يستخدمون «لا» للتعبير عن الرفض القاطع دون تردّد، فهم يعرفون عواقب النطق بـ«لا»، ويعرفون جيداً أن «لا» هي أفضل ما يمكنهم قوله في الوقت الحالي.

تخيّل نفسك تقول «لا»... إذا وجدت أنّك غير قادرٍ حتى على تخيّل نفسك في ذلك الموقع، فقدرتك على الرفض إذاً تنحدر إلى الصفر تقريباً. حاول رسم صورةٍ عقلية لذلك الموقف وذلك الشخص الذي ستقول له «لا». اتبع إجابات تلك الأسئلة، وستجد نفسك قادراً على قول «لا» وأنت تعني بها الرفض القاطع:

1. ما الذي يدفعك لأن تقول «لا»؟
2. ما الذي ترمي إليه، ولماذا تريد أن تقول «لا»؟
3. ما هي عواقب الرفض؟ وكيف تستطيع التغلّب عليها؟
4. هل ستجلس أم ستقف عندما تبدأ عملية الرفض؟
5. ماذا سيحمل وجهك من تعبيرات وملامح؟
6. ما هي نبرة الصوت المثلى التي ستستخدمها؟
7. كيف ستتعامل مع ردّ فعل الطالب عندما ترفض طلبه بشكلٍ قاطع؟
8. أنظر إلى هدفك من ذلك الرفض، واسعَ إلى تحقيقه.
9. استمع إلى نفسك وأنت تقول «لا»، وضع نفسك موضع الطالب.

## صياغة وصناعة «اللا» التي تعني: «لا»

أنت تريد جملةً لبقة تعبّر بها عن رفضك القاطع وليس المتردّد. فلتكن «لا» هي الكلمة الأولى في جملة الرفض، وأتبعها بجملةٍ تعززها وتقوّيها، ثمّ أتبعها بجملةٍ تبقيها ولا تخفّف من أثرها.

بعد تكوين الجمل المثالية للتعبير عن الرفض، ابدأ في تحويل كلّ إجاباتك لتصبح بقوّة نموذج «لا» الذي أوضحنا أنّه يتكوّن من:

- **الهدف أو الغاية:** هل تبدأ جملة الرفض بكلمة «لا»؟

- **الاختيارات:** هل تعلم أن ثمة اختيارات لـ «لا» تساعدك في تحقيق الهدف من وراء الرفض؟

- **متى:** هل تعبّر جملة الرفض عن الرفض الموقّت أم الدائم؟

- **العواطف:** هل تقبّلت ما نويت أن تقوله أم لا؟

- **الحقوق:** هل وضعت في اعتبارك حقوقك، وواجباتك، ومواردك الداخلية، والعواقب التي تلي الرفض؟

## كيف يقول الناس «لا»:

## نمطك في قول «لا»

أنت تقول لا طبقاً لما تمليه عليك شخصيتك وخبراتك، وتقديرك للموقف، وفهمك للعواقب. تساعدك قوّة نموذج «لا» على تحديد الموقف بدقّة، وتحديد العواقب السلبية أو المحايدة أو الإيجابية للرفض، وتساعدك في ذلك بالطبع خبراتك السابقة والحالية.

شخصيات الرفض محدودة، وسنعرض في ما يلي حصراً لأنواع شخصيات الرفض ووصفاً مختصراً لها، مع أمثلةٍ من طرق الرفض التي يستخدمونها ومدى شيوعها:

- **المباشر:** يبدأ جملة الرفض بـ «لا»، ولا يضيف شيئاً بعدها، ولا يضع أعذاراً لذلك الرفض، ممّا لا يترك أية مساحة للتفاهم أو التفاوض. ويُعتبر الشخص المباشر من أكثر مستخدمي «لا» ثبوتاً ورسوخاً وثقةً، فهو لا يضيّع وقته في تقديم الأعذار وتبرير القرار، بل يرفض بشكلٍ مباشر، كما يتضمّن حضوره نبرة صوته، والاتصال البصريّ المباشر.

- **غير المباشر:** يقرّر ويقرّر أن يقول «لا» ويعبّر عن رفضه الشديد، ولكن قد ينتهي به الأمر إلى الظهور بمظهر المتردّد، فتجده مثلاً يقول: «لا أعتقد أني سأستطيع»، وقد يفعل الأسوأ فيقول: «حسناً»، ويبدي موافقته المتردّدة، ثمّ لا يلتزم بها، لأنّه لم يقصدها أبداً. وبالنسبة إلى الحضور، فالشخص غير المباشر يُعتبر نوعاً غير مريح من الرافضين، وهو لا يلتزم بالموضوع ذاته، ويتحدّث كثيراً في المواضيع الخارجية، كي يخفي تردّده. ويظهر غير المباشر بمظهر المتردّد لأنّه لا يستطيع إخفاء نبرة صوته الضعيفة، ودرجة الصوت غير الحاسمة، أو حتى تفادي نظرات الآخرين.

- **المهذّب:** يستخدم أفضل المصطلحات للتعبير عن رفضه، فهي الأكثر تهذيباً والأكثر حسماً في الوقت ذاته؛ كما يهتمّ بما هو مطلوبٌ منه، ويهتمّ بصاحب الطلب ذاته، ويستخدم عبارات رفض بسيطة في الوقت نفسه مثل: «لا... أشكرك». وبالنسبة إلى الحضور، يُعتبر الشخص المهذّب من أكثر الشخصيات احتراماً وثقةً وعطفاً، وهو كثيراً ما يستخدم نبرة صوتٍ دافئة.

- **المفصل أو التفصيلي:** هذا الشخص يعرف سبب الرفض جيداً، فيبدأ بذكره وتعزيز إجابته به، فتجده، على سبيل المثال، يقول: «لا... لن أشترك في مشروعاتٍ إضافية، لأنّني أملك من المشاريع ما لا يتحمّله وقتي». بالنسبة إلى الحضور، فإنّ من يهتمّ بالتفاصيل يُعتبر محايداً وعقلانياً، ولديه القدرة على تعزيز قراراته بتبريراتٍ مقنعة بشكلٍ كافٍ، وعادةً ما يستخدم المفصل نبرة صوت هادئة، لكنّها مليئة بالحيوية.

- **الملهم:** يرفض دون أن يتسبّب بجرح أو إغضاب أحد؛ فتجده، على سبيل المثال، يقول: «أشكر لك تفكيرك بي للقيام بتلك المهمّة، لكنّي غير متحمّس تماماً لهذا العرض، لذلك فلن أشارك فيه، للأسف».

بالنسبة إلى الحضور، فالملهم يُعتبر من الشخصيات المريحة والهادئة والواثقة، والمراعية للآخرين في الوقت ذاته. ويستخدم الشخص الملهم نبرة صوت هادئة وواثقة دائماً.

**- الجشع:** يجد راحته وضالّته في الرفض، فهو يشعر بسيطرته على الآخرين. ومن تعبيراته المفضّلة: «لا بالطبع... كيف تفكّر بهذه الطريقة؟ أمرٌ غير مقبول»؛ أو: «أنت تعرف جيداً استحالة هذا الأمر وبهذه الطريقة»؛ أو: «لا... لست مستعداً للمساعدة في ذلك... إعمل لوحدك». بالنسبة إلى الحضور، يُعتبر الجشع من الشخصيات البغيضة، لكنّه واثقٌ وثابت، لما يتميّز به من صرامة، كما يتميّز بمكانته وتحكّمه بمجريات الأمور، وهو يميل إلى الأنانية في بعض الأوقات. وعادةً ما يستخدم الجشع نبرات صوتٍ مختلفة، وغالباً ما تكون درجة صوته عالية ومتزمتة.

وبالعودة إلى المستويات الرئيسة الثلاثة ودرجات الرافضين، فإنّنا نصنّفهم إلى: سادة الرفض، والمتردّدين، والأشخاص «النعميّين» الذين يقول «نعم» دائماً.

وبعدما عرفت العديد من وسائل الرفض، وأنواع الرافضين، ونبرات الرفض المختلفة، سيكون من السهل عليك تطبيق اللغة المستخدمة هنا والتعامل بها. ويمكننا تحديد شخصيات الرفض بثلاثٍ فقط:

- المباشر والمفصل والمهذّب والملهم، وهم سادة الرفض.

- الجشع، ويُعتبر من سادة الرفض، لكنّه يستخدمه بشكلٍ سيّئ وسلبي ومليئ بالكبر والتحدّي.

- غير المباشر، ويُعتبر من الشخصيات المتردّدة التي تصل إلى حدّ «النعمية»، وتتمنّى لو تقولها ولا تستطيع، أو نادراً ما تستطيع.

## قل «لا» دون المساس بالآخرين

حتى وأنت واضحٌ وصريح وعطوف وأمين، يشعر الآخرون بالغربة والعزلة، عندما ترفض طلبهم، ذلك لأنّك أجبتهم بما لا يريدون سماعه. وإليك بعض الأفكار التي تمكّنك من الرفض دون أن تمسّ بالآخرين أو تجعلهم يشعرون بالعزلة أو يناصبوك العداء:

1. كن أميناً ومباشراً. اعرض معلوماتٍ مساعدة فقط عندما تكون واقعية. ولا تنسَ أنّك تملك كلّ الحقّ في الرفض، فلا تفسد ذلك الحقّ بأن تعطي معلوماتٍ زائدة تُظهرك بمظهر من يقدّم مبرّراتٍ واهية، وتضعك في خانة المتردّدين.

2. كن مهذّباً. فالتعبير «لا... أشكرك» هو الأفضل، لأنّه يعبّر عن الحسم والجزم من ناحية، وعن اللباقة وحسن الخلق، من ناحيةٍ أخرى.

3. تذكّر مستويات الرفض الثلاثة: لا.. أبداً، ولا.. ربما، ولا ليس الآن. حدّد أيّة «لا» تريد أن تستخدم، ولا تتردّد في استخدامها. اختَرْ ما يعبّر عن رأيك بصراحة، دون الحاجة لأن تكون فظّاً أو مؤذياً لمشاعر الآخرين.

4. عندما تقول «لا» لشخصٍ غير مستعدٍ لسماعها، سيحاول المستمع ثنيك عنها، أو سيطلب منك سحبها أو التراجع عنها. حدّد لماذا تقول «لا»، وقلها وحافظ عليها، وثق بها ولا تتردّد، مركّزاً رفضك على الموضوع، لا على الشخص.

5. إذا قرّرت تحويل الـ «لا» إلى «نعم»، فكن ذكياً ولبقاً وحذراً من صيغة الموافقة التي ستستخدمها. قل نعم بجرأة وشجاعة أيضاً، وكأنّك تقول: «لا».



# وفّر وقتاً ومساحة لاتخاذ القرار

يمكن لعملية اتخاذ قرار الرفض أن تكون مضيعةً للوقت. وفّر مساحةً جيدة وصحّية لاتخاذ قراراتٍ سليمة. هذه المساحة تكون آمنة من الجانب العقلي، والروحي، والعاطفي، والفسيولوجي، وتكون موحيةً لعملية اتخاذ القرار ذاتها. سادة الرفض يعيشون دائماً في تلك الحالة.

توفير مساحةٍ صحّية وآمنة لاتخاذ القرارات ليس كافياً، فلا بدّ من توفير وقتٍ كافٍ لعملية اتخاذ القرار. فكم من الوقت يكفيك لاتخاذ قرارٍ ما؟ عادةً ما تتوقّف الإجابة عن هذا السؤال على القرار ذاته. عندما تواجه الخطر، يتراوح وقت اتخاذ القرار بين ثانيةٍ ودقيقة مثلاً، وعندما لا تواجه أخطاراً معيّنة، يتراوح وقت اتخاذ القرار من دقيقةٍ أو دقيقتين، إلى يومٍ أو يومين. أمّا عندما يواجهك قرارٌ من شأنه تغيير- وليس تهديد- حياتك، فقد تحتاج إلى يومٍ أو شهرٍ أو عامٍ لاتخاذه.

## عندما تؤدّي «لا» إلى «لا»، ولا تحقّق أية نتيجة

من الممكن ألا يستجيب المستمع إليك، حتى إذا استخدمت قوّة نموذج «لا»، واتّبعت سياسة «لا». يحدث ذلك عندما يكون ردّك على الطالب مخالفاً لتوقّعاته وأمانيه، وعندما يكون هو أيضاً قادراً على قول: «لا»... وثمة حالاتٌ عدّة لا يصلح فيها الرفض:

1. عندما لا يريد أحدٌ الاستماع إليك.

2. عندما يكون الرفض مع مَن لا يثقون بك.

3. عندما تشعر بالضعف، أو تكون في حالةٍ من القوّة الزائفة.

وثمة مواقف أخرى كثيرة لا يجدي الرفض فيها، مثل المواقف التي قلت فيها «لا»، ثم قلت «نعم». عندما يحدث ذلك بشكلٍ منتظم، يتوقّف الآخرون عن الاكتفاء بكلمة «لا» التي أصدرتَها، ويشرعون في مفاوضتك، لأنّك تظهر بمظهر المتردّد.

## توقّف عن استخدام: «ربما» أو «من المحتمل»

تشكّل «الربماوات» أو «المحتملات» خطراً بالغاً، لأنّها تدفع بالمستمع إلى القفز إلى استنتاجاتٍ سريعة، ليست بالضرورة متوافقةً مع رغباتك وتطلعاتك في عملية اتخاذ القرار. تتسبّب «الربماوات» أيضاً في التضليل، ويكون استخدامها أحياناً غير أخلاقيّ، عندما تقول «ربما» وأنت تعني «لا»، فتضلّل صاحب الطلب والمستمع الذي لا يعرف إذا كنت تقصد «لا» أم «نعم». وكما يعيش سادة الرفض دائماً في مساحةٍ آمنة تكفل لهم اتخاذ القرارات السليمة، يعيش المتردّدون دائماً في مساحةٍ من «الربماوات» التي لا تكفل لهم سوى القلق والخوف من الحسم وعدم القدرة على الجزم.

## المتردّدون

من المعروف أنّ من يتردّد هو في الأساس شخصٌ ضعيف. ومن المؤكّد أنّنا نعرف العديد من المتردّدين وغير الحاسمين، والذين قد نكون نحن منهم. ويُعتبر أيّ شخص لا يستطيع اتخاذ قراراته، أو يردّد على الدوام عباراتٍ مثل: «ربما... سوف نرى»، يُعتبر متردّداً من الدرجة الأولى. كما يُعتبر الشخص المتأرجح نفسياً وذهنياً، والذي لا يستطيع القيام بخطواتٍ إيجابية، متردّداً من النوع ذاته. ومن السلوكيات الأخرى التي تدلّ على التردّد، الاضطراب والارتباك عند الوقوع تحت ضغط الاختيار، أو تحاشي الالتزام بقراراتٍ معيّنة.

## أنواع المتردّدين

ثمة ثلاثة أنواع من المتردّدين. لعلّك تعاملت معهم من قبل أو مع بعض أنماطهم، وهذه بعضها:

1. المتردّد الهشّ: من لا يستطيع اتخاذ قرار.
2. المتردّد: هو غير واضح وغير مباشر في رفضه، حتى إن الآخرين قد يسمعونه يقول «ربما»... أو هو مَن يقوم بتجميع المعلومات ويستطيع اتخاذ قرار، لكنه- لسببٍ أو لآخر- يؤجّل اتخاذ القرار إلى أن يتّخذه شخصٌ آخر. فعلى سبيل المثال، أنت تستطيع اتخاذ القرار بمفردك، لكنك تفضّل- لسببٍ أو لآخر- أن تقول: «سوف أراجع ذلك الأمر مع مديري».
3. المتردّد الذكيّ: هو مَن يؤجّل اتخاذ القرارات إلى أن تتوفّر لديه جميع المعلومات المطلوبة، فيقوم باتخاذ القرار السليم. وعادةً ما يثمر التردّد السليم عن قرارٍ سليم في زمنٍ ليس بالطويل. أمّا إذا استهلك ذلك الأسلوب زمناً أكثر من المعقول أو المطلوب، فإنّه يتحوّل إلى تردّدٍ هشّ.

إذا كنت تريد الحسم وقيادة الآخرين، عليك أولاً أن تمتلك من الحسم والجزم والقيادة ما يكفيك للحسم في حياتك الخاصة. يُعرّف التردّد بشكلٍ غير مباشر بأنّه: «عدم القدرة على اتخاذ قراراتٍ حاسمة في اللحظات التي تتطلّب ذلك». ويمكن تعريف التردّد أيضاً بأنّه: «تأجيل اتخاذ القرارات إلى أجلٍ غير مسمّى». يمكن أيضاً معرفة المتردّد من أفعاله، حيث إنّه يفضّل ألا يفعل شيئاً، ثم يشرع في التعديل على الآخرين ممّن يقومون بعمله. وبشكلٍ نهائي، يمكنك تعريف المتردّد بأنّه «شخصٌ لا يفعل شيئاً، ويترك الفعل للآخرين أو للزمن أو للوهم، وهو يعتقد أن الوهم هو الأمل».

## قل «لا» بأعلى صوت

«نعــم» يمكنــك التغلّــب علــى التــردّد. يمكنــك اتخــاذ قــراراتٍ أفضــل، معتمــداً علــى سلســلةٍ مــن الأســئلة التــي ســتقودك إلــى «لا» واضحــة، أو «نعــم» واضحــة، أو التــزامٍ واضــح بمــا يجــب أن يحــدث، إلــى أن تتّخــذ قــراراً. اســتخدم قــوّة نمــوذج «لا» لتتغلّــب علــى التــردّد وتتعلّــم الحســم. اســأل نفســك واســأل الآخريــن أســئلةً تكفــي الجوانــب الخمســة مــن نمــوذج «لا»، لتحديــد أفضــل القــرارات التــي يمكــن اتّخاذهــا؛ وإذا لــم تفعــل ذلــك، فســتقع فــي دائــرة التــردّد مــن جديــد.

## تردّد كما شئت

متــى يكــون التــردّد صحّيــاً ومهمّــاً؟ عندمــا تحتــاج إلــى معلومــاتٍ إضافيــة تســاعدك فــي اتخــاذ القــرار، أو عندمــا لا يتوقــف اتخــاذ القــرار عليــك وحــدك، بــل تحتــاج إلــى ســلطةٍ أعلــى أو رأي فريــق العمــل مثــلاً. أمّــا إذا كنــت أنــت وحــدك صاحــب القــرار، وثمــة مَــن ينتظــرون رأيــك، فــلا تتــردّد، فتقــع فــي دائــرة الجمــود وعــدم الحســم.

## سادة الرفض هم سادة الموافقة أيضاً

يعرف سادة الرفض متى يقولون «لا»، ويعرفون أيضاً متى يقولون «نعم». ويعرف سادة الرفض أيضاً لماذا يقولون «لا»، ولماذا يقولون «نعم». هم لا يقعون في دائرة التردّد، ولا يقولون «نعم» إلا عندما يعنون «نعم».

## قل «نعم» بنبرةٍ عالية وواثقة

أنــت تريــد جملــةً لبقــة تعبّــر بهــا عــن موافقتــك... إبــدأ فــي تحويــل كلّ إجاباتــك لتكــون بقــوّة نمــوذج «لا» الــذي يتكــوّن مــن:

- **الهدف:** هل تبدأ جملة الموافقة بكلمة «نعم»؟
- **الاختيارات:** هل تعلم أن ثمة اختيارات لـ «نعم» تساعدك على تحقيق الهدف من وراء الموافقة؟
- **متى:** هل تعبّر جملة الموافقة عن التوقيت السليم للموافقة؟
- **العواطف:** هل تقبّلت ما نويت أن تقوله أولاً؟
- **الحقوق:** هل وضعت حقوقك وواجباتك ومواردك الداخلية والعواقب التي تلي الموافقة في اعتبارك؟

## أخلاقيات كلمة «نعم»

1. هل ستتابع تحقيق نتائج الموافقة وقول كلمة «نعم»؟
2. هل تحقّقت احتياجاتُ الآخرين بشكلٍ عادل؟
3. هل سيتوفّر الأمن للجميع، وهل سيستفيد الآخرون مثلما تستفيد أنت؟
4. هل سيتحقّق الهدف في وقته، وبالشكل المطلوب؟
5. عندما تقول: «نعم»، هل تشعر بالرضا عن نفسك وقبولك لموافقتك؟ وهل تتحمّل المسؤولية الكاملة تجاه قراراتك؟

هل كانت إجابات عن تلك الأسئلة جميعها «نعم»؟ إذا كانت الإجابة عن ذلك السؤال بالإيجاب، فثق إذاً بقرارك، لأنّه صحيح. أمّا إذا ظهرت «لا» في الإجابة عن واحدٍ من تلك الأسئلة، فراجع قرارك، فقد تكون على خطأ.

الآن وقد تعلّمت طرقاً جديدة للسؤال، وللتفكير في القرارات، ولمساعدة فرق العمل على التقدّم والتطوّر من خلال الخطوات الإيجابية، اكتشف هذه الطرق الجديدة التي ستمكّنك من:

1. إعـادة كلمـة «لا» إلـى قامـوس حياتـك وعلاقاتـك دون أن تفقـد صداقاتـك وتعكّـر صفـو حياتـك وتتخلّـى عـن تطلّعاتـك.

2. تفعيـل «لا» لتسـاعدك فـي طريـق حياتـك وتسـاعدك وتحفـظ لـك مالـك ووقتـك وأطفالـك، وصحّتـك وسـعادتك.

3. إثبـات شـرعية كلمـة «لا»، والتخلّـص مـن الاعتقـاد الخاطـىء بـأنّ كلّ «لا» يجـب أن تُناقـش وتُجـادل حتـى تصبـح «نعـم».

4. تذكّـر عبـاراتٍ لبقـة ومنمقـة تمكّنـك مـن إتمـام عمليـة الرفـض والإصـرار عليـه، عندمـا تشـعر أنّ الرفـض هـو الحـلّ الوحيـد.

وبهـذا يمكنـك اكتشـاف كلّ السـبل والوسـائل لترويـض كلمـةٍ بسـيطة بإمكانهـا تغييـر مسـار حياتـك، إنهـا كلمـة: «لا». ولكـي تصبـح «لاءاتـك» قويـة وفاعلـة ومنتجـة، قـل لهـا: «نعـم».

# الفصل الثاني

## عندما تتحدّث الأخلاق:
## المسؤولية الاجتماعية للشركات وتأثيرها في الأرباح



هـل تـزداد أربـاح الشـركات عندمـا تتحلّـى بالأخـلاق وتتمسّـك بالمبـادئ؟ أم أنّــه ثمــة تعــارضٌ أصيــل بيــن تمسّــك الشــركات بالمبــادئ والأخــلاق وحســابات المكســب والأربــاح؟ أم أنّــه مــن الممكــن للشــركات أن تحشــد طاقاتهــا لمصلحــة وخيــر المجتمــع، وفــي الوقــت نفســه تحقّــق مكاســب وأرباحــاً كبيــرة؟

تُبيّــن هــذه الأســئلة وغيرهــا أنــه ينبغــي ألا ننخــدع بالأخبــار المنشــورة فــي وســائل الإعــلام، والتــي تصــوّر كيــف تفضّــل الشــركات انتهــاج بعــض الســلوكيات اللاأخلاقيــة أو المدمّــرة للبيئــة، لتحقيــق مكاســب طائلــة. فالحقيقــة أنّ مــا تحقّقــه أيّ شــركة مــن مكاســب ســريعة، نتيجــة ممارســاتها التــي تســيئ للمجتمــع، لا يُقــارن بحجــم الخســائر التــي تعانــي منهــا هــذه الشــركات علــى المــدى البعيــد، بسـبب تلـك التصرّفـات. ولا تبالـي وسـائل الإعـلام فـي العـادة بالحديــث عــن ردود الأفعــال القويــة لحَمَلَــة الأســهم فــي البورصــة ضــدّ الشــركات التــي لا تراعــي الناحيتيــن البيئيــة والاجتماعيــة، وكيــف تتجنّــب صناديــق «الاســتثمار المســؤول اجتماعيــاً» (SRI) التعــاون مــع الشــركات ذات الســمعة الســيئة فــي مجــال خدمــة المجتمــع.

وحتّى نغيّر نظرة الشركات لما فيه مصلحتها، لا بدّ للهيئات التشريعية والرقابية والمستهلكين والمجتمع المدني، ممثلاً بالمنظّمات غير الحكومية والجماعات النشطة، من أن تتعاون معاً. وبإمكان المستهلكين أو الهيئات التشريعية والرقابية اتخاذ ردّ فعلٍ سريع نتيجةً لأيّ تصرّف لا يرضيهم، وذلك من خلال العمل على تدمير طموحات الشركة. والجدير بالذكر أنّ الرأسمالية نجحت في تحقيق المكاسب والنموّ الاقتصادي الكبير - في معظم الحالات - على حساب البيئة والطبيعة، لكنّ الأمور بدأت تأخذ منحىً آخر، فأصبحنا نرى في الأفق نظاماً جديداً يسمح بتحقيق الأرباح في إطار سوقٍ اقتصادية تنافسية، دون أن ينجم عن ذلك أيّ خسائر في البيئة أو معاناة في المجتمع... إنّه نظامٌ يمارس فيه المستهلكون ومنظمات المجتمع المدني والمساهمون أدوار البطولة في تحريك عالم الأعمال والشركات... نظامٌ تربح فيه الأخلاق والمبادئ.

**«الخير هو الاستثمار الوحيد الذي لا يخسر أبداً». هنري دايفيد تورو.**

## «آدم سميث» والمسؤولية الواقعة على عاتق الشركات

في العام 1779، لم يكن ثمة من يستوعب مفهوم الاهتمام بالبيئة، ولم يتحدّث «آدم سميث» أبداً بشكلٍ مباشر عن اهتمامه بالقضايا البيئية أو الاجتماعية، ويومها لم تكن الشركات بالصورة التي نعرفها الآن، وكان دورها في الحياة الاقتصادية محدوداً للغاية.

نظرة «سميث» للسوق التنافسية تتمثّل في مقولته «ينبغي على كلّ فردٍ أن يعمل من أجل تأمين مصالحه الشخصية وتحقيق المكاسب. وقد يكون مجبراً على فعل أشياء لم تكن في الحسبان، للوصول إلى تلك الأهداف. وإذا ركّز المرء على مكاسبه ومصالحه الشخصية، فإنّ ذلك سيعود بالفائدة على المجتمع بصورةٍ فعاّلة للغاية، تفوق ما كان مخططاً له مسبقاً».

ويقول «سميث» إنّ الشركات لا توفّر لنا ما نريده ونحتاجه لأنّها تحبّنا، بل لأنّها تحبّ نفسها، ويرى أنّ احتياجات الناس هي الدافع الرئيس للآخرين ليعملوا على تلبيتها، وهذه الدوافع هي المحاور التي تدور حولها جميع النظم الاقتصادية، ولذلك يُعدّ اقتصاد السوق من الأمور المفيدة للمجتمع، لأنّ الشركة تحقّق المكاسب من خلال تلبية احتياجات الناس.

أمّا وجهة نظر «ميلتون فرايدمان» فترى أنّ المسؤولية الاجتماعية للشركات تقتصر على استخدام مواردها، والقيام بالأنشطة المصمّمة لتحقيق المكاسب دون غشّ أو تدليس، وهو يزعم أنّ مسؤولية المديرين الوحيدة تجاه المجتمع ككلّ تتمثّل في اتّباع القوانين وعدم الخروج عن الإطار العام للأخلاقيات والأعراف المقبولة اجتماعياً، وأنّ ما يدفع بالشركات للعمل لمصلحة المجتمع، هو سعيها وراء زيادة المكاسب وتحسين الأداء المالي.



# التكلفة الخارجية التي يتحمّلها المجتمع

ما الذي يميّز شركات التكنولوجيا من أمثال «مايكروسوفت» و«إنتل» عن شركات التبغ وشركات تصنيع السيارات، سوى أنّ الأولى لها الفضل في تأسيس صناعة الحاسبات الشخصية وتحقيق مكاسب تُقدّر بالمليارات، وتوفير آلاف الوظائف، فيما الثانية (أي شركات التبغ وصناعة السيارات) تقتل عملاءها من خلال التدخين والتلوّث؟

ولمعرفة هذا الفرق، نحتاج إلى معرفة الفرق بين التكاليف الخاصة والتكاليف الخارجية، ويُقصد بالتكاليف الخاصة تلك التي يدفعها المستخدم أو المستهلك: مثل الوقود والصيانة والتأمين. أمّا التكاليف الخارجية فيُقصد بها تلك الأشياء التي يتحمّلها المجتمع كلّه، مثل الآثار المترتّبة على التلوّث وتغيّر المناخ. أمّا التكاليف الخارجية فيُقصد بها ما يدفعه الآخرون مقابل ممارسة أحد الأنشطة، بالرغم من عدم مسؤوليتهم عن هذا النشاط، وعدم استفادتهم منه. وتبرز أهمّية التكاليف الخارجية للصناعات في الصراع بين الشركات والمجتمع: كما هي الحال مع شركات صناعة التبغ التي تحمّل المستهلكين وعائلاتهم ونظام الرعاية الصحية التكاليف الخارجية، وكذلك الصناعات النفطية - مثلها مثل صناعة السيارات- التي تُعدّ اليد المسبّبة للتلوّث وانبعاث

الغـازات المسـبّبة لظاهـرة الاحتبـاس الحـراري. وتنشـأ معظـم الصراعـات بيـن الشـركات والمجتمـع غالبـاً بسـبب المشـكلات البيئيـة التـي تنجـم عـن التكاليـف الخارجيـة المتمثّلـة فـي التلـوّث وإزالـة الغابـات.

ويدفـع ثمـنَ نمـوّ تلـك الصناعـات المواطنـون الذيـن لا تربطهـم بهـا أيّـة علاقـة، فـي صـورة التكلفـة الخارجيـة. ومـن الطبيعـي أن يتسـاءل هـؤلاء المواطنـون: مـا الداعـي لتحمّـل تلـك العواقـب التـي لـم يختاروهـا ولا ترتبـط بأيّـة مصلحـة لهـم؟

## الإنصاف

مـن الثابـت أنّ توزيـع الثـروة والدخـل علـى السـكان يخلـق نوعـاً مـن الصـراع التقليـدي بيـن الطبقـات الاجتماعيـة؛ ويتسـبّب ذلـك فـي إحـداث جـدلٍ كبيـر فـي مـا يتعلّـق بالمسـؤوليات الاجتماعيـة. ولكـن هـل مـن المعقول أن يظـلّ العامـل فـي مجـال صناعـة الأحذيـة أو الملابـس يعمـل لعشـر سـاعات يوميـاً أو أكثـر، مقابـل دولارٍ أو اثنيـن؟ ومـا هـي إذاً مسـؤولية الشـركات التـي تلجـأ إلـى التعهيـد الخارجـي، حيـن تقـوم بإنشـاء المصانـع فـي البـلاد حيـث أجـرة الأيـدي العاملـة منخفضـة؟ وهـل يجـب عليهـم الالتـزام بدفـع الأجـور المحلّيـة أم الأجـور الغربيـة أم الموازنـة بيـن الإثنتيـن؟ وكمـا هـي الحـال مـع القضايـا البيئيـة، تتعـدّد أدوار المشـاركين فـي هـذا الصـراع المتعلّـق بالعـدل والإنصـاف تجـاه العمـال، بـدءاً مـن الهيئـات الحكوميـة والمجموعـات المدنية ومؤسسـات حمايـة المسـتهلك– وحتـى المنظمـات غيـر الحكوميـة – حيـث يجمـع بينهـا الاهتمـام بمسـتوى الفقـر فـي الـدول الناميـة.

## أصحاب المصلحة (حَمَلَة الأسهم)

أكّد خبراء الاقتصاد في القرن العشرين كثيراً على حقيقة أنّ حاملي الأسهم هم مُلّاك الشركة، وينبغي أن يعمل المديرون التنفيذيون للوفاء بواجباتهم نحو هؤلاء. وتتلخّص تلك الواجبات - كما هو واضح من وجهة نظر «فريدمان» - في تحقيق أكبر مكاسب ممكنة، وتذهب تلك المكاسب إلى المساهمين كعوائد للأموال التي استثمروها في الشركة. ويُقصد بتحقيق أكبر مكاسب ممكنة حصولُ المساهمين على أعلى نسبةٍ من الأرباح.

وطبقاً لبعض المؤسسات القانونية والاجتماعية، يُعدّ تحقيق الأرباح أحد أهداف الشركة الأساسية، ولكنه ليس كلّ شيء... فمن وجهة نظر هؤلاء، لا بدّ من تخصيص بعض موارد الشركة لخدمة مصالح غير المساهمين، لذا يتعيّن على المديرين التنفيذيين الاهتمام بوضع أهدافٍ اجتماعية وخيرية وتنفيذها، ليصبّ ذلك- على المدى الطويل- في مصلحة الشركة، ويؤدّي إلى زيادة أرباحها.

## الأداء الاجتماعي والبيئي والمالي

يوجد مساران للبحث في مجال العلاقة بين أداء الشركة الاجتماعي والبيئي والنتائج المالية المترتّبة على ذلك. يحاول المسار الأول أن يدرس آلية تأثير السلوك الاجتماعي للشركة على عملياتها الداخلية ومكانتها في السوق؛ في حين يعتني المسار الثاني بالتحليلات الإحصائية التي تعكس العلاقة بين معدّلات الأداء الاجتماعي والبيئي للشركة، في مقابل المؤشرات الكثيرة التي تعكس الأداء الماليّ الناجح: مثل الأرباح وقيمة الأسهم في البورصة.

## فوائد مراعاة الجوانب البيئية والاجتماعية

تشمل تلك الفوائد المزايا المتعلّقة بتطبيق البرامج الاجتماعية والبيئية، مثل الحدّ من مخاطر الصراعات وتقليل النفايات وتحسين العلاقات مع المنظّمين، ورفع قيمة العلامة التجارية، وتحسين العلاقات بالموظفين وزيادة إنتاجيتهم، وانخفاض التكلفة المحمّلة على رأس المال.

### 1. إدارة المخاطر

من أهمّ الآثار الإيجابية المترتّبة على مراعاة الشركات للقضايا الاجتماعية، السيطرة على مخاطر المقاطعة والدعاوى القضائية. وتعاني العديد من الشركات الكبيرة من الهجمات الصحفية الشرسة وردود أفعال المنظّمات غير الحكومية، ومن مقاطعة المستهلكين أو الدعاوى القضائية التي يقيمونها ضدّها. وعلى سبيل المثال، عانت شركة «نايكي» من تشويه الصحافة لصورتها، بسبب الادعاءات الخاصة بالعمّال الذين يعملون لحساب الشركة في الدول النامية لعددٍ طويل من الساعات، مقابل أجورٍ متدنّية للغاية، بالإضافة إلى الظروف الصحيّة غير المقبولة. وتعيش شركاتٌ كثيرة في الولايات المتحدة الأميركية حالةً من الرعب، بسبب الدعاوى القضائية الخاصة بالتلوّث وإلحاق الضرر بالمستهلكين. ولأن خطر التقاضي أمرٌ واقعٌ وفعليّ، نجده يُقلق كبار المديرين التنفيذيين بشكلٍ كبير، لذلك يُعدّ الاهتمام بتحسين أداء الشركة اجتماعياً الخطوة الأساسية للحدّ من هذه المخاطر.

### 2. تقليل المخلّفات (النفايات)

الميزة الثانية التي تترتّب على مراعاة الشركات للقضايا الاجتماعية هي تقليل كمية المخلّفات. ومن المعروف أنّ حقول النفط تعلوها طبقةٌ من الغاز الطبيعي ذي الضغط العالي؛ والطريقة التقليدية التي تلجأ إليها

الشـركات هـي حـرق هـذا الغـاز الطبيعـي، مـا يتسـبّب فـي تصاعـد كميـاتٍ كبيـرة مـن الغـازات المسـبّبة لظاهـرة الاحتبـاس الحـراري.

وبالرغـم مـن إدراك الشـركات أنّـه بإمكانهـا تجميـع هـذا الغـاز ومنع تسـرّبه، ومـن ثـمّ نقلـه وبيعـه لتحقّـق عائـداً يفـوق مـا أنفقتـه مـن أموال علـى هـذه العمليـة، ومـن وجـود العديـد مـن الفـرص لترشـيد النفقـات مـن خـلال إدارة المـواد والعمليـات بشـكلٍ أفضـل، فـإنّ الكثيـر مـن الشـركات لا تـرى تلـك الحقيقـة إلا بعـد أن تبـدأ فـي التركيـز علـى الآثـار البيئيـة.

### 3. الملاءة التشريعية

تتحقّـق الحمايـة التشـريعية إذا اتخـذت شـركات النفـط شـعار «الأخضـر»، لأنّ هـذا الشـعار سـيفتح البـاب أمامهـا للتفـاوض حـول احتياطـيّ النفـط الموجـود فـي الأماكـن الحساسـة بيئيـاً. وبشـكلٍ عـامّ، فـإنّ إصـدار القـرارات مـن أيّ جهـةٍ تشـريعية ورقابيـة لمصلحـة الشـركة ذات السـمعة القويـة والمعروفـة بسـلوكها المسـؤول اجتماعيـاً، يكـون موضـع ترحيـب أكثـر مـن الشـركة المعروفـة بآثارهـا السـلبية علـى المجتمـع، ولا شـك فـي أنّ هـذا سـيؤثّر علـى قـرارات الجهـات التشـريعية والرقابيـة.

### 4. قيمة العلامة التجارية

تؤثّـر صـورة المنتـج وسـمعته بشـكلٍ خطيـر علـى قـرار الشـراء بالنسـبة إلـى المسـتهلك؛ وهـذا مـا أدركتـه شـركة «سـتارباكس» التـي لجـأت إلـى الاسـتثمار مـن أجـل تجنّـب الصراعـات التـي قـد تضـرّ بسـمعتها واسـمها. كلّ تلـك التأثيـرات تؤكّـد علـى دور السياسـات الاجتماعيـة والبيئيـة فـي تحديـد قيمـة العلامـة التجاريـة للشـركة.

### 5. إنتاجيّة الموظف

يسعى الناس إلى العمل لدى الشركات «الجيّدة»، حيث لا يحتاجون إلى البحث عن مبرّراتٍ أو أعذار لشركتهم، عندما يتحدّثون عنها مع الأهل والأصدقاء. ونتيجةً لذلك، تتميّز الشركات ذات السمعة الجيّدة عن غيرها من الشركات ذات السجلّ الضعيف، بنجاحها في ما يتعلّق بالتوظيف والقدرة على الاحتفاظ بالموظّفين وتحفيزهم على العمل.

وقد يكون من مصلحة الشركة أن تدفع أكثر من القيمة الحقيقية لعمل الموظّف، كي تحافظ على قوّة العمل. وعادةً ما يبذل الموظفون جهداً مضاعفاً إذا كان الأجر أكبر، ما يكون له أثره على الأرباح النهائية للشركة، وظهورها كشركةٍ جيّدة تُعنى بموظّفيها وتراعي مسؤوليتها تجاه المجتمع.

### 6. تكلفة رأس المال

كلّما ازداد حجم الاستثمارات في شركةٍ ما، قلّت تكلفة رأس المال. وقد تساهم القرارات الصائبة بخصوص القضايا الاجتماعية والبيئية في تقليل تكلفة رأس المال، من خلال تأثير الاستثمار المسؤول اجتماعياً (SRI).

### 7. التلوّث وقيمة الأسهم في البورصة

توضح دراساتٌ كثيرة أنّ التزام الشركة بالسلوك الاجتماعيّ المسؤول يتناسب طردياً مع الأداء الماليّ الناجح لها، مع وضع قائمة بيان الموادّ السامّة (TRI) في الاعتبار. كما كشفت الدراسات عن التأثير الكبير لإصدار بيانات الموادّ السامّة (TRI) على أسعار الأسهم في البورصة.

## الاستثمار المسؤول اجتماعياً (SRI)

الاستثمار المسؤول اجتماعياً هو حساب الآثار الاجتماعية المرتبطة بعملية الاستثمار - سواء الآثار الإيجابية أم السلبية - في إطار التحليل المالي الدقيق. واليوم تحتلّ صناديق الاستثمار المسؤول اجتماعياً نسبة 10 ٪ من الصناديق التي تتمّ إدارتها، ما يعني استثمار ملايين المليارات من الدولارات من خلالها. وتتجنّب هذه الصناديق الاستثمار في بعض الشركات بسبب نوعية النشاط الذي تمارسه، مثل شركات المقامرة وصناعة الخمور والسلاح، أو أنها قد تلجأ إلى أساليب أكثر تعقيداً لترتيب الشركات، وفقاً لتوجهاتها الاجتماعية.

تنقسم صناديق الاستثمار المسؤول اجتماعياً إلى ثلاثة أقسام: الأول - والأكثر وضوحاً- هو الصناديق الخاضعة للمراقبة، أي الصناديق التي توجّه استثماراتها إلى الشركات التي تدعم بعض المعايير الأخلاقية. والثاني دعوة المساهمين: ويُقصد به استغلال حقوق المساهمين، للضغط على إدارة بعض الشركات لتطبيق السياسات التي تتوافق مع الأهداف الأخلاقية. والقسم الأخير هو استثمار المجتمع: وهو ما يُقصد به إتاحة الفرصة للمجموعات صاحبة رأس المال المتواضع. وإذا أخذنا في الاعتبار المرتبة المتقدّمة التي تحظى بها الشركات التي تهتمّ بالقضايا البيئية والاجتماعية، وكيف يرتبط ذلك برفع قيمة أسهمها في البورصة، يتّضح لنا أن الاستثمار في هذه الشركات سيؤدّي إلى أداءٍ أفضل لصندوق الاستثمار. وللأسف، فإنّ المسألة أعقد ممّا قد تبدو عليه، فثمة خلافٌ كبير حول الأداء النسبي للاستثمار المسؤول اجتماعياً والصناديق العادية، والسبب وجود عوامل عدّة مؤثرة في أداء صندوق الاستثمار، على رأسها المهارة في إدارة الصندوق، والمتمثّلة في اختيار الأسهم وقطاعات الاستثمار وتحديد أوقات البيع والشراء.



# مبدأ التوازن

لم تكن المؤسسات المالية تهتمّ كثيراً بالتكلفة الخارجية، ظنّاً منها أنّ تلك القضايا لا تشكّل مصدراً للصراع مع المجتمع. لكن البنوك قد تموّل مشروعات مثل إزالة الغابات أو عمليات توليد الطاقة الملوِّثة للبيئة، وبالتالي فهي تشارك في التكلفة الخارجية التي يتحمّل المجتمع عواقبها. لهذا السبب، واجهت المؤسسات المالية والبنوك ضغطاً متزايداً من قبل منظّماتٍ غير حكومية تعمل في مجال البيئة والمجتمع، وكذلك من قِبل صناديق الاستثمار المسؤول اجتماعياً، نتيجة دورها في تسهيل عمليات تدمير البيئة من خلال تمويل تلك المشروعات، إلى جانب المعاملة غير العادلة لبعض العملاء.

وقام المسؤولون في مجال التجارة المصرفية بالتعامل مع هذه الانتقادات الخاصة بالتأثير السلبي لمشروعاتهم بيئياً واجتماعياً، من خلال تكاتف جهود العاملين في هذه الصناعة، لوضع إطارٍ جديد لإدارة التأثيرات البيئية والاجتماعية – أطلقوا عليه «مبدأ التوازن»، ويأتي في مقدمته: «أنّ المؤسسات تدرك أنّ دورها كمموّلٍ يسمح لها بإلزام الشركات مراعاة الآثار الاجتماعية والبيئية المترتّبة على المشروعات».

وطبقاً لمبدأ التوازن، لا يقوم البنك بمنح القروض لأيّ مشروع، إلا بعد أن يبرهن القائمون عليه قدرتهم ورغبتهم في الالتزام بالإجراءات الشاملة التي يحدّدها البنك لضمان إنجاز المشروعات بشكلٍ لا يضرّ بالمجتمع؛ إذ لم تعد البنوك تنظر إلى القضايا البيئية والاجتماعية الأخرى بمعزلٍ عن صميم عملها، بل أصبحت تعتبرها أساسيةً لإدارة مخاطر الائتمان.

## شركات الأدوية والمسؤولية تجاه المجتمع

غالباً ما يتمّ النظر إلى صناعة الأدوية على أنّها الأكثر ربحيةً، بخلاف جميع الصناعات الأخرى؛ وبأنّها قدّمت إسهاماتها في تحسين نوعية الحياة على مدى النصف القرن الماضي، ما يعني أنّ أداءها الممتاز يؤهّلها لأن تُعدّ نتاجاً لصيقاً للرأسمالية؛ ولكن- لسخرية الأقدار- فإنها ليست كذلك، إذ تتمّ مهاجمتها من اتجاهاتٍ عدّة، ويُلقى عليها باللوم نظراً لدعاياتها الباهظة الكثيفة المضلّلة والموجّهة مباشرةً إلى المستهلك، ما يجعلها تلجأ، في بعض الأحيان، إلى خلق الظروف التي تلائم استخدام العقاقير المنتجة، وليس العكس.

أحد الأمثلة على الأخطاء الفادحة التي ترتكبها صناعة الأدوية هو موقفها من تسعير عقاقير مرض الإيدز، في جنوب أفريقيا. ففي أواخر الثمانينيات، توفّرت العقاقير المضادّة للإيدز، وهي عبارةٌ عن عقاقير تحدّ من وجود فيروس الإيدز في الجسم، دون أن تكون علاجاً شافياً منه.

وكانت هذه العقاقير تُباع بسعرٍ باهظ جداً في الولايات المتحدة الأميركية، حيث تبلغ الفاتورة العلاجية لعامٍ واحد 10000 دولار أميركي. وكانت معدّلات الإصابة بالمرض في جنوب أفريقيا مرتفعةً جداً، ولم تكن لغالبية المصابين به القدرةُ على تحمّل تكلفة علاجه؛ ولقد رفضت شركات

الأدوية طلبات حكومة جنوب أفريقيا لتخفيض السعر. وبعد ذلك بأربعة أعوام، منحت حكومة جنوب أفريقيا وزارة الصحة لديها الحقّ في السماح باستيراد أدوية الإيدز المصنّعة بترخيصٍ في الدول الأخرى، فسارعت 39 من كبرى شركات الأدوية برفع دعوىً قضائية ضدّ حكومة جنوب أفريقيا، بحجّة أنّ هذا القانون الجديد يخرق الاتفاقات التجارية الدولية.

هذه الدعوى شكلت خطأً فادحاً ارتكبته شركات الأدوية، إذ كان لا بدّ من أن يكون مفهوماً لديها أنّ العالم لن يسمح بوفاة الملايين من الفقراء جرّاء مرض الإيدز، فقط لأنّهم لا يستطيعون تحمّل تكلفة الأدوية، لذلك قامت تلك الشركات بسحب دعواها بعد ستة أسابيع من التحاكم القضائي. وبعد ذلك رفعت أسعار الأدوية ذات الأسماء التجارية الشهيرة الأكثر استخداماً بنسبة 28 ٪، سعياً منها لزيادة هامش ربحيتها في تلك القطاعات من السوق التي ظنّت أنّها ستتحمّل الزيادة.

لكن هذه ليست نهاية قائمة التهم الموجّهة إلى هذه الشركات، فثمة أدلّةٌ دامغة على أنّ شركات الأدوية وصلت إلى حدّ دفع رشاوى للأطباء، في محاولةٍ منها لإقناعهم باستخدام العقاقير التي هي من إنتاجها، وليس ذلك فحسب، بل عمدت بعض الشركات إلى إخفاء دلائل على الآثار الجانبية الخطيرة للعقاقير التي تنتجها، معرّضةً بذلك حياة المستهلكين للخطر، في سبيل البحث عن المزيد من الربح.

ومؤخراً أخذت المنظّمات الدولية على عاتقها مسؤولية تمويل تطوير وتوزيع أدوية مكافحة فيروس نقص المناعة المكتسبة «الإيدز» والملاريا، وساهمت مؤسساتٌ أخرى أيضاً في توفير الدواء لدول العالم الثالث، تبرز من بينها «مؤسسة كلينتون»، وكذلك بدأت حكوماتٌ في أداء مثل ذلك الدور. أحدث التطوّرات في هذا الشأن كان تشكيل المرفق الدولي

لتمويل التحصين الذي أنشأته مجموعة الدول الصناعية الثماني الكبرى، وكانت لهذه التحرّكات آثارٌ بعيدة المدى على شركات الأدوية، فلقد أوجدت حلاً للمعضلة التي كانت تواجهها في العالم الثالث، وهي الاختيار ما بين الخسارة المادية أو الظهور بشكلٍ مسؤول.

## المسؤولية المجتمعية للشركات وإدارة المخاطر الشركة البريطانية للبترول

**تبنّت الشركة البريطانية للبترول موقفاً واضحاً تجاه ظاهرة التغيّر المناخي، فوضعت سقفاً للحدّ من انبعاث الغازات المسبّبة للاحتباس الحراري في مواقع الشركة بأسرها، وبدأت بتطبيق نظام الاتجار بالانبعاثات الصادرة عنها. وتزعم الشركة أنّها لم تتكلّف شيئاً في ذلك، بل تؤكّد أنّها في الواقع حقّقت زيادةً في دخلها الصافي، بحوالي 600 مليون دولار أميركي.**

# «هــــاينـــز»

شـركة «هاينـز»، المصنّعـة لأسـماك التونـة، حقّقـت ربحـاً مـن خـلال استجابتها الواعية للخلاف البيئي الدائر حول قتل الدلافين أثناء اصطياد أسماك التونة. كانت المشكلة أنّ اصطياد التونة غالباً ما يؤدّي إلى قتل الدلافين؛ ونظراً لكون شركة «هاينز» إحدى كبريات الشركات المصنّعة للتونة المعلّبة، ألقيَ باللوم عليها كمسؤولٍ عن ذلك، فنظّمت الجمعيات الأهلية البيئية حملات مقاطعة ضدها، واستجابةً لذلك، اختارت «هاينز» أن تغيّر مصادر حصولها على التونة، وبذا أصبحت هي مصدر التونة الصديقة للدلافين، وعززت بالتالي علامتها التجارية، وكسبت ترحيب وتهنئة الساسة ونشطاء البيئة البارزين.



# «وول مــارت»

تبــدي شــركة «وول مــارت» تناقضــاً ظاهريــاً؛ فبتوسّــعها علــى مســتوى العالــم، وتعاملهــا التجــاري مــع الصيــن، تُعــدّ رمــزاً للعولمــة، وهــي مثــار إعجــابٍ، لأدائهــا اللامــع فــي مجــال لوجســتيات واســتراتيجيات تجــارة التجزئـة، وبالرغـم مـن ذلـك فهـي محـلّ كراهيـة، نظـراً للعواقـب الاجتماعيـة لمـا تقـوم بـه. فلقـد اسـتثمرت فـي مجـال اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومـات فـي إدارة عمليـات النقـل والإمـداد الخاصـة بهـا (اللوجسـتيات) علـى مسـتوى العالـم، بصـورةٍ فاقـت اسـتثمارات أيّ منافـسٍ لهـا فـي المجـال ذاتـه، مـا أثّـر بصـورةٍ ملحوظـة فـي تخفيـض أسـعار بيـع التجزئـة؛ كمـا اسـتخدمت وفـورات التكلفـة الناتجـة عـن التعهيـد للغيـر، فـي تقديـم «التخفيضـات اليوميـة» التـي اشـتهرت بهـا لعملائهـا.

مـن ناحيـةٍ أخـرى، تُتّهـم الشـركة بالتفرقـة فـي معاملتهـا موظفيهـا علـى أسـاس الجنس، والإفـراط في اسـتخدام العمالـة بنظـام نصـف دوام، وتخفيض الأجـور وحجـم العمالـة فـي قطـاع التجزئـة، حيثمـا مارسـت نشـاطها، وقسـوة ظـروف العمـل فيهـا، وعملهـا علـى تشـجيع التوسّـع الحضـري العشـوائي، ومـا سـبّبه ذلـك مـن أضـرارٍ بيئيـة... وكنتيجـةٍ لذلـك، تواجـه «وول مـارت» آلاف الدعـاوى القضائيـة.

ومنذ العام 2005، بدأت «وول مارت» في تغيير صورتها، لتحسينها بيئياً، فأعلنت أنّها ستعمل على اعتماد بيع الأسماك المستدامة، والذي من شأنه أن يساعد في تفادي الانقراض الوشيك لبعض النظم البيئية البحرية. وحالياً، تسعى «وول مارت» إلى استخدام الطاقة المتجددة في متاجرها، لتحسين كفاءة الوقود المستخدم في تشغيل أسطول شاحناتها، وخفضت استهلاكها من الوقود بنسبة 8 ٪، فوفّرت بذلك الملايين، وقلّلت أطناناً من الغازات المنبعثة.

# «ستاربكس»

واجهت «ستاربكس» ثلاثة مصادر محتملة للخلاف مع المجتمع المدني وعملائها، ألا وهي تأثير زراعة القهوة على البيئة، والمداخيل الزهيدة لمزارعي القهوة، والأجور المتدنّية للعاملين لديها في قطاع التجزئة الغذائية. ومن خلال الشراكة مع جماعة الحفاظ على البيئة «كونسيرفيشن إنترناشيونال» Conservation International، بذلت «ستاربكس» جهوداً مؤثّرة للتقليل من الأثر الذي تخلّفه مزارع القهوة على البيئة، من خلال شبكة التوريد الخاصة بها. فعلى سبيل المثال، يتم زراعة القهوة، المزروعة في مشاتل، في أراضٍ تم اقتلاع الغابات منها نهائيًّا، على عكس القهوة المزروعة في الظل، التي لا تتسبب في ذلك. لذا تصرّ «ستاربكس» على استخدام القهوة المزروعة في الظلّ، وعلى عدم إلقاء لبّ حبوب القهوة في الأنهار، وعلى توفير المأوى للعمالة المستخدمة في زراعتها.

## التعهيد للغير

عادةً ما يعهد المصنّعون الأميركيون والأوروبيون إلى الدول ذات العمالة المتدنية الأجور، لتصنيع معظم إنتاجهم، وغالباً ما يُطلق على هذا النوع من التعاملات اسم «التعهيد للغير». ويمكن بسهولة فهم

الدافع وراء هذه العملية: الفرق الهائل في مستوى الأجور بين الدول الصناعية والدول النامية.

واليوم، تتوفّر لدى العديد من الدول الفقيرة نظمٌ تعليمية ومعدّات حديثة، كما أنّ فرق الأجور يُترجم إلى فرقٍ في التكلفة، لذا يبدو واضحاً أنّ التعهيد للغير يصبّ في مصلحة اقتصادنا من نواحٍ عدّة، فهو يُبقي على مستوى الأسعار، ويزيد من الأرباح، ويساعد كلّاً من المستهلكين والمساهمين في رأس المال. فماذا تكون واجبات شركةٍ قرّرت أن تتبنّى أسلوب تعهيد بعض إنتاجها إلى الغير؟ لطالما اعتمدت شركة «نايكي» على اختيار من تعهد إليهم بإنتاجها من داخل الدول ذات الأجور المتدنية، وبصورةٍ رئيسة من آسيا، واختارت ألا تملك مصانع هناك، بل أن تتعاقد من الباطن مع ملّاك مصانع مستقلّين، ثمّ غضّت «نايكي» الطرف عن هذه القضية برمّتها، محتجّةً بأنّها غير مسؤولة عن ظروف العمل في مصانع مقاولي الباطن؛ لكنّها عندما أدركت أنّ من شأن ذلك الأمر أن يدمّر علامتها التجارية، أبدت رد فعل حادّاً، وأصرّت على طرد المشرفين المخالفين، واحترام القوانين المحلّية التي تنظّم الحد الأدنى للأجور.

وعند مناقشة التعهيد، فإن ردّ الفعل الطبيعي تجاه قضية عمالة الأطفال في الدول النامية يتّسم بالقوّة والعمق؛ لذا تتجنّب العديد من الشركات المنتجات المصنّعة بواسطة عمالة من الأطفال، حتّى لا يتمّ اتهامها باستغلال الأطفال الفقراء البائسين. ولكن- في واقع الأمر- فإنّ تحليل هذه القضية يوضح مقدار تعقيدها، ومن الأفضل أن يواصل الأطفال دراستهم، ولكن قد لا يتوفّر لهم مكانٌ للدراسة، أو قد تكون الحال أنّ آباءهم غير قادرين على دفع تكاليف الدراسة، أو أنّ عمل الطفل قد يمثّل حاجةً ماسة بالنسبة إلى أسرته. وتوضح الدراسات بصورةٍ جليّة أنّه- مع ارتفاع مستوى الدخل- يقلّ حجم عمالة الأطفال، وأنّه- في عالمٍ مثاليّ

فقط- تختفي عمالة الأطفال. لكن العالم في الدول النامية هو أبعدُ ما يكون عن المثالية، لذا فإنّ منع عمالة الأطفال قد تكون له من الأضرار ما يفوق المنافع التي قد يجلبها.

## أسواق رأس المال والرخاء

في عالم الشركات، تؤدّي أسواق رأس المال دوراً هاماً في دعم أنماط الحياة المرفهة، وفي عملية النموّ الاقتصادي. فبدء نشاطٍ تجاريّ جديد، أو التوسّع في نشاطٍ قائم يتطلّب توفّر رأس المال، إلا أنّ الدول النامية لا تتوفّر لها أسواق رأس المال التي يمكن أن تكون وسيلةً غاية في الأهمية لانتشالها من الفقر؛ لذا بدأت البنوك والأعمال في التفكير بخدمة المجتمعات الفقيرة، عبر التمويل والإقراض المصغّر. وبالإضافة إلى تحقيق الربح من خلال ذلك، ثمة أسبابٌ أخرى لهذا التفكير، أولها الرغبة في فعل الخير من خلال مساعدة الفقراء، ثانيها الاعتقاد بأهمّية مصائر/ مكاسب المشروعات الصغيرة جداً بالنسبة إلى دورة الأعمال التقليدية، وبأنّها تكون أكثر استقراراً من الشركات الكبرى في فترات الركود الاقتصادي؛ كما أنّ محفظةً من القروض الممنوحة للمشروعات الصغيرة تعمل على توزيع عامل المخاطرة على عددٍ كبير من الأعمال، في مختلف قطاعات الاقتصاد.

## قياس المسؤولية المجتمعية للشركات

تحاول الشركات تقييم أدائها تجاه مسؤوليتها الاجتماعية والبيئية، ووضع تقارير بخصوصها. يتمّ ذلك من خلال ما تعدّه من تقارير المسؤولية الاجتماعية للشركات، وتقارير الاستدامة، وإتاحتها كلها للمستهلكين والمساهمين والعاملين والهيئات الحكومية والجمعيات

الأهليـة، كـي يطّلعـوا عليهـا. بالطبـع لا يوجـد أيّ التـزام قانونـي يحتّـم علـى الشـركات نشـر مثـل تلـك التقاريـر، كمـا لا توجـد صيـغٌ أو محتويـاتٌ معياريـة لهـا؛ فـلا يوجـد فـي مـا تطرحـه مـا يقيـس فعليـاً وبدقّـة ذلـك الأمـر مـن خـلال رقـمٍ إجمالـي يمكـن أن يمثّـل المجـالات الثلاثـة: الاقتصاديـة والبيئـة والاجتماعيـة، والتـي قـد يكـون لشـركةٍ مـا تأثيـرٌ عليهـا.

## السياسات الاجتماعية واستراتيجيات الشركات

توجـد العديـد مـن العوامـل التـي قـد تـؤدّي إلـى تقليـص الفجـوة في مـا بين مصالـح الشـركات مـن جهـة، والصالـح العـام مـن جهـةٍ أخـرى؛ فالمقاطعـات والحمـلات الموجّهـة بغـرض تدميـر سـمعة شـركةٍ مـا، تمثّـل خطـراً حقيقيـاً يواجـه الشـركات التـي وجـد العديـد منهـا أنّـه مـن مصلحتهـا أن تكـون أكثـر مرونـةً بيئيـاً أو اجتماعيـاً، وأكثـر اعتـدالاً فـي نموّهـا ممّـا يتطلّبـه القانـون.

السـوق لا يهمّهـا إذا كان ثمـة أنـاسٌ يعانـون مـن الفقـر الشـديد، وآخـرون يرفلـون فـي غنـىً فاحـش، لكـنّ المجتمـع، بصفـةٍ عامّـة، يهتـمّ لذلـك. وكمـا صـرّح «كارل ماركـس» فـي تعليـقٍ شـهير لـه، أنّ الرأسـمالية تحمـل فـي طياتهـا بـذور تدميرهـا، فإنّـه- علـى العكـس مـن ذلـك- حملـت مشـكلات النظـام الرأسـمالي معهـا الحـل لهـا جزئيـاً. فـإذا مـا كان التلـوّث والتغيّـر المناخـي وعـدم المسـاواة مصـادر قلـق بالنسـبة إلـى النـاس، وإذا مـا توفّـرت لديهـم الرغبـة فـي أن يجعلـوا قراراتهـم الشـرائية تسـاير، بدرجـةٍ مـا، الأمـور التـي يهتمّـون لهـا، فإنّهـم بذلـك يتمكّنـون مـن توليـد الحوافـز التـي يمكـن للشـركات أن تسـتجيب لهـا، ومـن خـلال تلـك العمليـة يمكـن للشـركات جعـل العالـم مكانـاً أفضـل، وذلـك عندمـا يكـون مفتـاح نجـاح أيّ شـركة هـو إدراكهـا لتأثيراتهـا السـلبية علـى البيئـة، وبحثهـا عـن كيفيـة تقليلهـا. ويمكـن تطبيـق تلـك الفكـرة نفسـها علـى مجموعـةٍ مـن الممارسـات غيـر المقبولـة اجتماعيـاً، مثـل الأجـور المتدنّيـة وسـوء ظـروف العمـل وإسـاءة معاملـة العامليـن والعمـلاء.

## ما الذي لا تشمله السياسات الاجتماعية؟

إنّها ليست أفعالاً للخير، وليست أنشطة علاقات عامة، وليست عمليات تسويق. إنّها استجابةٌ مركّزة لقضايا اجتماعية وبيئية تنشأ بصورةٍ مباشرة عن أداء شركةٍ ما لنشاطها. ويتوجّب أن تتلاءم تلك السياسات مع ظروف عملها... فتقليل انبعاث الغازات المسبّبة للاحتباس الحراري، وتطوير مصادر الطاقة المتجدّدة، يشكلان استجابةً مناسبة لظروف نشاط إحدى شركات البترول.

الهدف الاستراتيجي لأيّ شركةٍ هو تفادي مصادر خلافها مع الحكومات والمجتمع المدني، والتي تترتّب على التكاليف الخارجية أو الخلاف بشأن عمليات التوزيع. ومن منظورٍ إداريّ، يجب اعتبار ذلك، بدرجةٍ كبيرة، أداةً لإدارة المخاطر، من خلال أبعادٍ عدّة، من أبرزها المخاطر المالية التي تهدّد الاسم التجاري للشركة، والذي يُعدّ أحد أهمّ أصولها الرئيسة.

## الأبعاد الدولية

في بعض الدول، مثل الصين وروسيا وماليزيا، يحظر نشاط الجمعيات الأهلية، ولا يوجد اهتمامٌ بالقضايا الاجتماعية أو البيئية. وفي دولٍ أخرى من العالم الثالث، تصعب ممارسة أيّة ضغوطٍ على الشركات، بهدف التقليل من تأثيراتها السلبية اجتماعياً أو بيئياً، ما يعني أنّه يمكن إحداث التغيير فقط عند تعزيز حرية التعبير، مع زيادة الوعي العامّ.

فالعديدُ من المصاعب التي نواجهها تنبع من أوجه الخلل في أداء الحكومات في الدول الفقيرة؛ ويتطلّب تطبيق سياساتٍ اجتماعية وبيئية فعّالة بنيةً أساسية قانونية وإدارية ضخمة، وبالتالي، فإنّ أيّ شركة من الغرب تمارس نشاطها في تلك الدول، لا تواجه العديد من القوانين المحلّية المنظّمة للقضايا البيئية والاجتماعية، أو قد لا تواجهها على الإطلاق؛ عندها يرجع القرار إلى الشركة في أن تختار المعايير التي ستقوم بتبنّيها في ذلك الشأن، فيختار البعض أن يتبنّى المعايير الأميركية، والبعض الآخر لا يختارها، غير أنّ ذلك لا ينطبق على مسألة الأجور؛ فإذا ما قامت شركةٌ أميركية باعتماد مستوى الأجور الأميركية ذاته في جنوب آسيا، فإنّها بذلك تنفي سبب وجودها هناك في الأصل.

# الفصل الثالث

## دع القيم تتكلم
## هكذا تدافع عمّا تراه صواباً



# تحويل القيم إلى أفعال

يتمنّى كلّ موظّف ومدير منّا أن يجهر بالقيم التي يؤمن بها ويحبّ أن يعيش على ضوئها. ففي بعض المواقف، نعرف ما هو التصرّف الصحيح الذي يجب (ونريد) أن نفعله، ما لم نواجه ضغوطاً شديدة من رئيسنا في العمل، أو من بعض زملائنا أو عملائنا، لكنّنا أحياناً نلوذ بالصمت، تجنّباً لإثارة المشكلات، ولأنّنا لا نعرف كيف نعبّر عن قيمنا، ولماذا وكيف يجب أن ندافع عنها. كلّنا نخاف العواقب، ونحسب ألف حساب للثمن الذي يمكن أن ندفعه، مثل: الفصل من الوظيفة، وغير ذلك من العواقب الوخيمة التي قد تزعزع استقرارنا الماليّ والأسريّ.

كلّنا نعرف أشخاصاً دفعوا ثمن مواقفهم لأنّهم اتُّهموا بتهديد استقرار مؤسساتهم، حين اعتُبروا من مثيري المشكلات، واتُّهموا بأنّهم لا يتحلّون بالطموح الكافي، ولذلك لم يحقّقوا النجاح! فتكون النتيجة أن يصبحوا منبوذين داخل بيئة عملهم، ويُستبعدوا من الاجتماعات التي تُعقد لمناقشة الاستراتيجيات المهمّة والسرّية في مؤسساتهم، ما يؤثّر سلباً على تقدّمهم ومسارهم المهني، ويقلّل من فرصهم في إحداث أيّ تأثيرٍ إيجابي ومفيد في مجتمعهم.

هـذه الخلاصـة ستسـاعدك فـي التعامل مـع الكثيـر مـن التحدّيـات الأخلاقية فـي العمـل، والصراعـات التـي سـتواجهها عنـد محاولـة تفعيـل قيمـك، مـن خـلال مفاهيـم وخطـوات عـدّة يمكنـك تطبيقهـا للدفـاع عـن قيمـك والتعبيـر عنهـا، وهـي:

1. معنى القيم
2. الاختيار بين الثبات على قيمك أو الخضوع لقيم الآخرين
3. مواجهة التحدّيات الأخلاقية
4. تحديد غايتك في الحياة والعمل
5. معرفة ذاتك بشكلٍ يحقّق التوافق بين قيمك وقيم الآخرين
6. كيفية تفعيل قيمك
7. مواجهة الحجج التي تبرّر أيّ سلوكٍ يتعارض مع قيمنا

التعبيـر عـن القيـم ليـس نظريـاً دائمـاً، فهـو يشـمل التخطيـط ودراسـة الموقـف، وجمـع المعلومـات، وتحديـد العواقـب المحتملـة، وتوقّـع الصـراع، وتجهيـز الاسـتجابات لـكلّ ذلـك، ثـمّ تطبيـق السـيناريو الـذي وضعتـه وتدرّبت عليـه لمواجهـة الصـراع بيـن قيمـك وقيـم الآخريـن.

## ما هي القيم؟

تختلف القيم عن «أخلاقيّات العمل» و«الأخلاق العامّة».

- **أخلاقيـات العمـل:** هـي مجموعـة القواعـد والمعاييـر التـي مـن المتوقّـع أن يلتـزم بهـا المـرء فـي عملـه، فنقـول مثـلاً «أخلاقيـات مهنـة الطـب» أو «أخلاقيـات رجـل القانـون». كمـا أنّ لـكلّ شـركة قوانينهـا التـي تطبّقهـا

داخلها وحسب؛ فهي إذاً المعايير والأطر الإرشادية المكتوبة والمتفق عليها مع الموظفين، ولذلك فإنّ الشركات تدرّب موظّفيها للتأكد من استيعابهم لهذه القوانين. أخلاق العمل تنبث من قوانين تفرضها أطرافٌ خارجية، فهي ليست نابعة من داخلنا.

- **الأخلاق العامة:** هي المعايير التي يعتمد عليها المجتمع في التمييز بين الصواب والخطأ والحلال والحرام، وتحدّد ما إن كان التصرّف محمودًا أم لا، بغضّ النظر عمّا نشعر به نحو هذا التصرّف.

- **القيم:** تعبّر عن أفكارٍ نؤمن بها عن قناعة، ونقدّرها ونعتزّ بها داخلياً، لذا فهي تصوغ أخلاقياتنا. وبالرغم من أنّ القيم تتّسم بطابعٍ أخلاقي راسخ، فإنّنا سنتناولها من حيث قدرتها على تحفيز المرء، وليس من منطلق الاحتكام إلى الصواب والخطأ.

## قيمٌ عالمية مشتركة

بالرغم من الاختلافات الثقافية بين الدول، فثمة قيمٌ عامّة يشترك فيها كلّ البشر، ويحتكمون إليها في تفاعلاتهم مع الآخرين. إلا أنّ هذه القيم قليلةٌ ومعدودة، ومنها: الصدق والاحترام والمسؤولية والعدل والتعاطف. ومع أنّنا قد نتّفق أو نختلف بشأن هذه القيم المشتركة، فإنّ معرفتنا بأنّ ثمة قيماً مرجعية يمكن الاحتكام إليها تضع لنا أساساً مفيداً (بسبب شيوع هذه القيم) عند التعامل مع أيّ تحدٍّ أخلاقي أو صراعٍ ينشأ نتيجة الدفاع عن قيمنا (وهو ما يمكن أن نطلق عليه اسم «تصارع القيم») في بيئة العمل. ومن هنا يمكن أن نرى أنفسنا والآخرين بوضوحٍ وموضوعية، لأنّنا ميّزنا بين القيم العامّة غير المقيَّدة بحدود، وتلك المرتبطة بسياقٍ معيّن.

## قوّة الاختيار

عندما نواجه صراعاً بين قيمنا وقيم الآخرين، نشعر أنّ أيدينا مقيّدة، وأنّنا لا نستطيع فعل أيّ شيء. ولكن إذا رجعنا إلى خياراتنا السابقة ودرسناها وحللناها، فسنضاعف من فرصتنا في التعبير عن قيمنا وتفعيلها في المستقبل. إعرف العوامل التي مكّنتك من أن تلتفّ حول نقاط ضعفك وتمكّن مواطن قوّتك التي تساعدك في التعبير عن قيمك والدفاع عنها بثباتٍ وشجاعة.

بالرغم من أنّ كلاً منّا يريد أن يتصرّف في بيئة عمله بتلقائية، وحسب مجموعة القيم والمبادئ التي يؤمن بها، فقد أثبتت الدراسات أنّنا سنظلّ دائماً نواجه تصارعاً بين القيم في حياتنا العملية، حيث لا تتّفق قيمنا وأهدافنا (أي الكيفيّة التي نريد أن نعيش ونعمل بها) مع توقّعات مديرينا أو عملائنا أو زملائنا أو الشركة عموماً.

نعرض في ما يلي تدريباً صُمّم لمساعدتك في تحديد وتنمية المهارات اللازمة لتحقيق هذا التوافق بين قيمك وقيم الآخرين، من خلال تأمّل تجاربك وخبراتك الماضية في الدفاع عمّا تراه صواباً، وتطبيقه في عملك، وكذلك استرجاع الظروف والعوامل التي مكّنتك في السابق من التعبير عن قيمك بفاعلية.

## تدريب: سيناريوهان إثنان

تذكّر موقفاً واجهته في عملك، وتعارضت فيه قيمك مع ما كان متوقّعاً منك بخصوص قرارٍ إداريّ مهمّ، فتحدّثت معبّراً عن موقفك، وحاولت أن تحلّ هذا الصراع بما يتّفق مع منظومة قيمك. بعد أن تصف الموقف بإيجاز، أجب عن الأسئلة التالية:

1. ماذا فعلت وماذا كانت النتيجة؟
2. ما الذي دفعك إلى الكلام أو انتهاج سلوكٍ يتوافق مع قيمك؟
3. هل كنت راضياً؟ وما هو ردّ الفعل الذي كنت تفضِّله؟
4. ما هي العوامل التي كانت ستساعدك في التعبير عن قيمك؟ هل هذه العوامل تحت سيطرتك أم تحت سيطرة الآخرين؟

بعد الإجابة عن هذه الأسئلة (وهي السيناريو الأول)، ارسم سيناريو ثانياً، حيث تتذكّر موقفاً تعارضت فيه قيمك مع ما كان متوقعاً منك بخصوص قرارٍ إداريّ حيويّ، ولكنّك «لم» تعبّر عن موقفك ولم تواجه الصراع في ما يتفّق مع منظومة قيمك. بعد وصف الموقف بإيجاز، أجب عن الأسئلة التالية:

1. ماذا حدث؟
2. لماذا لم تعبّر عن موقفك؟ ماذا كان سيحفّزك للحديث؟
3. هل خرجت راضياً؟ وما ردّ الفعل الذي كنت تفضِّله؟ هل تقع هذه العوامل ضمن سيطرتك أم تخضع لسيطرة الآخرين؟

تكمن أهمّية هذا التدريب في الحقائق التي يكشف النقاب عنها والخرافات التي يفنّدها. فثمة دروسٌ كثيرة يمكن أن نتعلّمها على الصعيد الفردي والمؤسسي؛ الاستراتيجي والتكتيكي؛ الإدراكيّ والشعوريّ؛ إذ تتيح لنا مقارنة السيناريوهين تحديد العوامل التي تحفّزنا أو تثبطنا على الصعيدين الفردي والمؤسسي.

## البحث عن حلفاء

من السهل أن تعبِّر عن قيمك إذا وجدت حليفاً يؤمن بقيمك نفسها. يمكنك تكوين الحلفاء من خلال استشارتهم، وتستطيع

أن تصنعهم وتختارهم بنفسك؛ وتجدهم أحياناً داخل المؤسسة، وستجدهم أحياناً أخرى بين أصدقائك وأفراد عائلتك أو زملائك الذين يعملون في مؤسساتٍ أخرى. بدلاً من أن تخمّن ما سيحدث إذا اتخذت قراراً ما، تستطيع أن تتحدّث بالفعل مع شخصٍ تثق به حول القرار وتبعاته المحتملة.

من المهمّ أن تفكّر جيدًا في من ستعرض عليه الأمر أولاً. فعندما تريد إقناع مديرك أنّ سلوكاً أو قراراً معيّناً ليس صواباً، سيكون من المفيد أن تلجأ إلى أكثر شخصٍ يثق به مديرك، وخصوصاً إذا كان منصبك الوظيفي منخفضاً. من المهمّ أن تعرف نوع الحوار الذي يمكنك إجراؤه، فتحدّد هل من الأفضل أن يتمّ على انفراد أم مع جماعة. الحوارات التي تتمّ على انفراد تكون أكثر فاعليةً، لأنّه من الأيسر والأقلّ إحراجاً للأفراد أن يغيّروا رأيهم ويتراجعوا عن مواقفهم في جوٍّ من الخصوصية. كما أنّ المحادثات التي تتمّ بعد عرض الحقائق تتيح للمدير الذي يرغب في التعبير عن قيمه وقتاً كافياً كي يبحث ويدرس ويكوّن وجهة نظر تستجيب للموقف.

## أهمّية المعلومات

يجب أن نوفّر المعلومات كي نتمكّن من التعبير عن قيمنا بثقة. ثمة عوامل تؤثّر على الجمهور، مثل: الاستشهاد بقصّةٍ ممتعة، أو استخدام جداول البيانات والتمثيل البيانيّ الواضح عن القرار موضع الدراسة. الذين يتمتّعون بمهارة التعبير عن قيمهم بفاعليةٍ يبذلون جهداً خارقاً لكي يفهموا جمهورهم ويدركوا أهدافهم وأسبابهم الشخصية والعملية؛ وهنا يجب أن تسأل نفسك: ما الذي يمكن أن يقنع الشخص الذي أريد إقناعه؟

## خطواتٌ تدريجية

تتّسم بعض المواقف التي تتطلّب منّا التعبير عن قيمنا بالوضوح والارتباط بسياقاتٍ محدّدة، مثل اختيارك ألا تكذب على عملائك. ومع هذا، فثمة صراعاتٌ بين القيم نصادفها في بيئة العمل تتّسم بالتعقيد البالغ وانتشارها في جميع السياقات. فالأمر غير مرتبط بقرارٍ واحد، أكثر من ارتباطه بمراجعة شبكة علاقاتك وممارساتك كلّها؛ وفي مثل هذه المواقف، قد نتّخذ خطواتٍ عدّة تدريجية متتالية.

مثلاً، اكتشف «فيليب مونتيز» مشكلاتٍ تخصّ حقوق العاملين وسلامتهم المهنية، نشأت خلال علاقة تعاقد من الباطن بين شركته والمورّدين. وفي محاولته كشف أسرار هذه العلاقة وتعديلها، وهو في منصبه الصغير، تطلّب الأمر قرار أكثر من شخص، فكان من الضروريّ أن يعمل تدريجاً، وعلى مراحل، كي يكشف الحقائق التي يحتاجها، ويجد الحلفاء الذين يساندونه، ويبتكر البدائل التي يمكنه الاعتماد عليها، وفي النهاية يغيِّر سياسة الشركة بكاملها. فإذا كان لموقفٍ ما تبعاتٌ قانونية، فمن المفيد أن تستشير محامياً كي تضمن الحماية أثناء محاولتك فرض التغيير والصواب. وفي الغالب تكون المخاطرة على الصعيد المؤسسي، أكثر منها على الصعيد القانوني، وفي هذه الحالة يجب أن تبني علاقاتٍ قائمة على الثقة، وتُظهِر التزامك وحرصك على مصلحة مؤسستك. يتطلّب هذا المجهود الشاقّ قدراً كبيراً من الصبر، لذا عليك أن تراجع خطواتك، كي تقيس تقدّمك.

## التعوُّد على التحدّيات الأخلاقية

تصارُع القيم أمرٌ متوقّع في حياتنا المهنية، لكنّنا- إذا استوعبنا مدى شيوع التحدّيات الأخلاقية التي تواجهنا، وتعوَّدنا عليها- فسنتوقف عن

التقليل من شأن الآخرين الذين لا نتّفق معهم (لأنّ هذه هي المشكلة التي تُضعف فاعليتنا في التعامل معهم). يقلِّل التعود من احتمال أن يتابنا الخوف والعجز عن التصرّف أو التهوّر، دون استخدام مهاراتنا وحججنا. لذلك عليك أن تتوقّع صراعاً بين قيمك وقيم الآخرين في أية بيئة عمل، فتستطيع بذلك أن تتعامل مع مثل هذه المواقف بهدوءٍ وفاعلية... وتذكّر أنّ المبالغة في ردّ الفعل تحجِّم وتقلّل خياراتك.

## ما هي غايتي من عملي؟

من السبل التي تعزّز من قدرتنا على التعبير عن قيمنا في بيئة العمل، تحديدُ أهدافنا الشخصية والعملية والمجتمعية. فإذا حدّدنا هدفنا المهني بشكلٍ واضح، يصبح من السهل التعوّد على الصراع بين القيم، والنظر إليه باعتباره جانباً متوقّعاً من العمل، له ميزاته وعيوبه التي لا تبدو مفاجِئة، مقارنةً بأيّ تحدٍّ آخر في العمل.

إذا اقتصر هدفك على الترقية في العمل، أو إثارة إعجاب رؤسائك، أو أن تعيش حياةً كريمة، فإنّك- عندما تواجه صراعاً بين قيمك وقيم المؤسسة التي تعمل فيها- ستجد أنّ درجة الحرّية التي تتمتّع بها مقيَّدةٌ برغبتك في إرضاء هؤلاء الذين يعرّضونك لهذا الصراع؛ فهم الأشخاص الذين يقيّمون أداءك ويحدّدون علاواتك؛ هم من تحتاج إلى تعاونهم كي تحقّق أهدافك؛ أو من تريد أن يشتروا منك كي تحقّق أهدافك البيعية. ستشعر أنّه ليس أمامك من خيار سوى تنفيذ ما يطلبونه منك.

أمّا إذا كان هدفك سامياً، كأن تصبح رمزاً مهمّاً وبارزاً في مؤسسةٍ محترمة، فتقدّم منتجات أو خدمات قيّمة إلى المستهلكين، أو تخلق فرص عمل متميزة في ظلّ بيئة عمل صحّية، أو تبني مؤسسةً يثق المستثمرون

بهـا، ففـي هـذه الحالـة سـتحظى بقـوةٍ وقـدرةٍ أكبـر علـى مواجهـة القيـم المتناقضـة، فتُتـاح منظومـةٌ مـن المبـادئ والأهـداف الإيجابيـة التـي يمكنـك الرجـوع إليهـا لتحديـد السـلوك الأمثـل.

## العزف على أوتار قوّتك

ليـس مـن السـهل أن تنجـح فـي التأثيـر علـى شـخصٍ مـا وتحوّلـه مـن شـخصٍ حـذر إلـى شـخصٍ جريـئ يدافـع عـن المبـادئ التـي يعتنقهـا والقيـم التـي يؤمـن بهـا؛ أو العكـس، أن تطلـب منـه أن يصبـح حـذراً ومتحفّظـاً، إذا كان مـن طبعـه إثـارة المشـكلات. الحـلّ هـو أن تضـع لهـذا الشـخص سـيناريو يعبّـر عنـه وعـن قيمـه ومعرفتـه بذاتـه، ويتوافـق مـع الكيفيـة التـي يـرى بهـا نفسـه، وتعـزف علـى أوتـار مَواطـن قوّتـه.

تتيـح لنـا معرفتنـا بذواتنـا تشـكيل صـورةٍ مرغوبـة عـن أنفسـنا. يـرى المديـرون أنّ أهـمّ الصفـات الشـخصية المحفِّـزة علـى التعبيـر عـن القيـم هـي الوضـوح والالتـزام والشـجاعة، وهـي صفـاتٌ تُعتبـر جـزءاً مـن كيـان المـرء الـذي يتصـرّف بنـاءً علـى مـا يؤمـن بـه ويجـد التوافـق بيـن شـخصيته الحقيقيـة وبيـن مـا يقولـه ويفعلـه. يعلـن بعضنـا عـن قدرتهـم علـى التعبيـر عـن قيمهـم، لأنّهـم يملكـون حسّـاً أخلاقيـاً عاليـاً يميّـز الفـرق بيـن الصـواب والخطـأ، ويتصرّفـون بنـاءً علـى هـذا. يصـف علمـاء النفـس هـذا النـوع مـن الشـجاعة الأخلاقيـة بأنّـه رغبـةٌ قوّيـة تحـدو الفـرد، والتـزامٌ نحـو تشـكيل نمـط حياتـه - بمـا فـي ذلـك أفـكاره وأفعالـه وسـلوكياته - بمـا يتـلاءم مـع شـخصيته.

يعـزو النـاس قدرتهـم علـى التعبيـر عـن قيمهـم إلـى بعـض السـمات الشـخصية التـي لا ترتبـط دائمـاً برغبتهـم فـي التحلّـي بالأخـلاق الفاضلـة، ومـن هـذه السـمات: الثقـة بالنفـس، أو حـبّ التفـرّد والرغبـة فـي المعارضـة،

أو الخوف من المخاطرة، أو حبّ المخاطرة، أو حبّ البساطة والوضوح والاستقلالية. أياً يكن السبب، فإنّ المثير للاهتمام أنّ الصفة التي تحفّز فرداً ما، قد تثبط فرداً آخر.

## إصنع صوتك!

كلّما تمرّسنا على صقل مهاراتنا في التعبير عن قيمنا، تحوّلت هذه السيناريوهات إلى سلوكياتٍ معتادة وتلقائية، عندما نواجه أيّ صراعٍ بسبب اختلاف قيمنا عن قيم الآخرين. سنستخدم هذه السيناريوهات إذا أعددنا أنفسنا مسبقاً وتدرّبنا أمام زملائنا لنحصل على إفادةٍ راجعة.

ثمة طرقٌ عديدة لتتحدّث وتعبّر عن نفسك وقيمك. ومع هذا، فإنّنا نظن دائماً أنّ خياراتنا محدودة: فإمّا أن نقف ونعارض، وإمّا أن نلزم الصمت. إلا أنّ عملية القولبة لخياراتنا هي التي تؤدّي إلى الصمت، أو في أفضل الظروف إلى صوتٍ غير فعّال. لهذا السبب، من المهمّ أن تستوعب الجوانب التالية:

- ثمة طرقٌ كثيرة للتعبير عن قيمك، وبعضها أنسب من غيره، في ظلّ ظروفٍ معيّنة وجمهورٍ بعينه.
- كلّ منّا يتمتّع بمهارةٍ أكبر، أو يشعر براحةٍ أكبر، عند استخدام أسلوب تواصلٍ معيّن.
- لبعض الظروف أو الثقافات، ولبعض القادة تأثيرٌ كبير على قدرتنا وقدرة الآخرين في التعبير عن القيم.
- التدريب والممارسة من أهمّ العوامل التي تسهّل علينا التعبير بفاعلية عن قيمنا.

يمكننا التعامل مع مشكلة ضعف التواصل بالمهارات الشخصية نفسها التي نستخدمها في أيّ موقفٍ آخر، مثل: التفاوض بشأن الراتب، أو إقناع زملائنا باستخدام برنامج كمبيوتر جديد. ومثلما هي الحال في أية عملية تواصلٍ أخرى، يجب أن تضع في اعتبارك احتياجات الطرف الآخر ورغباته ومتطلباته، بدلاً من أن تركّز على نفسك فحسب. يجب أن تجد أرضيةً مشتركة بين احتياجاتك وقدراتك، وبين احتياجات الطرف الآخر وتفضيلاته.

يُعتبر الحوار المتبادل القائم على «الاستماع» بين الطرفين جزءاً من وصفة نجاح عملية التواصل. وأحياناً نتصرّف كما لو أنّ في الاستماع إلى وجهة النظر الأخرى خيانةً لمبادئنا. ولكن على العكس، الاستماع يمكّننا من تحديد أنجح وأقصر الطرق للتأثير على الجمهور الذي نخاطبه، لإقناعه.

## مواجهة التبريرات

عندما نواجه صراع تعارض القيم في بيئة العمل، يقترن هذا الصراع عادةً بمجموعةٍ من الأسباب لتبرير الدافع وراء انتهاج سلوكٍ لاأخلاقي معيّن. هذه التبريرات هي الحجج التي نسمعها من زملائنا، حين نحاول مناقشة مشكلةٍ أخلاقية مرتبطة بكيفية سير الأمور داخل الشركة. وأحياناً لا تكون هذه التبريرات منطوقة، لأنها تكون سلوكاً تتوقّعه المؤسسة وتنتظره من العاملين فيها. وعليه، فإنّ مثل هذه التبريرات تهدم جهودنا الرامية إلى تحقيق غاياتنا وأهدافنا على الصعيدين العملي والشخصي.

تصارُع قيم بيئة العمل ليس هو وحده المتوقَّع. ثمة أيضاً الحجج التي نسمعها من الأطراف الأخرى، ما يسهّل تكوين الاستجابات

الفعّالة لمواجهة مثل هذه التبريرات. كلّ شخصٍ سبق له العمل في شركة أو مؤسسة، لا بد من أنّه قد صادف مثل هذه التبريرات، مثل: «الجميع يفعلون هذا. إنّه شيءٌ شائع في مجالنا»... يمكنك دحض هذا التبرير بقولك: «لو كان كلامك صحيحاً، فلماذا يوجد قانونٌ يجرّم هذا السلوك»؟ أو قد تسمع أحدهم يقول: «هذه ليست مسؤوليتي». عندما يستخدم أحدهم هذا التبرير بالذات، فإنّه يعترف ضمناً بوجود مشكلةٍ أخلاقية بالفعل. وهنا، يجب أن تحلّ المشكلة فوراً، بدلاً من تضييع الوقت في محاولة إقناع الطرف الآخر بمسؤوليته.

## تعزيز السيناريو

الخطوة الأولى نحو تفعيل قيمنا هي رغبتنا في التعبير عنها «علانية». عندما تبدأ بصقل السيناريو الذي ستضعه للتعبير عن قيمك أمام الآخرين، تذكّر هذه القائمة التي توضح الميول والاتجاهات التي تؤثّر على خياراتك الأخلاقية:

1. **طاعة أصحاب السُلطة:** يميل البشر إلى طاعة مَن في السلطة، والامتثال لأوامرهم دون مناقشة أو مراجعة. يمكنك التغلّب على هذا إذا اعترفت للطرف الآخر بأنّك تحترم خبرته، إلا أنّ المعلومات الكثيرة التي جمعتها تثبت أنّ القرار الذي اتخذه غير سليم.
2. **المرجعية الاجتماعية:** يتأثّر تفكيرنا بالبيئة التي نوجد فيها، ولكن يمكنك تجنّب الضغوط الاجتماعية إذا تحالفت مع الأفراد الذين تتشابه أفكارك مع أفكارهم (سواءٌ داخل المؤسسة أم خارجها) لكي تبدِّل السياق الاجتماعي الذي تستقي منه إحساسك بالمساندة والدعم والثقة.
3. **الاتفاق الجماعي:** نميل إلى الاعتقاد بأنّ الآخرين يفكّرون بالطريقة

نفسـها التـي نفكّـر بهـا ويؤمنـون بمبادئنـا ذاتهـا. إلا أنّـه مـن الأفضـل أن تقـارن بيـن قيمـك وقيـم الآخريـن، لتعـرف مـدى مسـاندتهم لـك واتفاقهـم معـك. فلـو افترضنـا أنّ الجميـع يتمتّعـون بحـسٍّ أخلاقـي، فقـد نصبـح عرضـةً للتلاعـب؛ وإذا افترضنـا العكـس، قـد يصيبنـا الإحبـاط ولا نجـد جـدوى مـن التعبيـر عـن قيمنـا.

4. **المبالغـة فـي التفـاؤل:** يقودنـا التفـاؤل المفـرط إلـى اتخـاذ قـراراتٍ لاعقلانيـة. يجـب أن تقنـع مسـتمعك عـن طريـق ابتـكار سـيناريو يبيّـن لـه أنّ اتخـاذ القـرارات الأخلاقيـة يسـاعد الشـركة علـى النجـاح.

5. **الانحيـاز للأفـكار الشـخصية:** نميـل إلـى البحـث عـن المعلومـات التـي تؤكّـد أفكارنـا المسـبقة، وتفسـير هـذه المعلومـات حسـب مـا يتوافـق مـع أهوائنـا ويسـاند وجهـات نظرنـا، وننتقـي مـا نخزّنـه فـي الذاكـرة، بمـا يخـدم مصالحنـا. مـن الاسـتراتيجيات التي يمكـن اللجـوء إليهـا فـي هـذه الحالـة، البحـث عـن معلومـاتٍ أخـرى بديلـة أكثـر موضوعيـةً، عـن القـرار نفسـه أو وجهـة النظـر نفسـها، مـا يمهّـد الطريـق كـي تقنـع مسـتمعك بالتفكيـر فـي تفسـيراتٍ ورؤىً مختلفـة لا تخـدم مصلحتـه الشـخصية وحسـب.

6. **تشكيل الاستجابات وردود الأفعال:** تختلـف اسـتجابة كلٍّ منّا للخيارات نفسـها، بحسـب طريقـة تشـكيلها. يمكننـا تشـكيل اسـتجاباتنا ليـس مـن منطلـق تجنّـب النتائـج السـلبية (كالمشـكلات القانونيـة والنزاعـات القضائيـة مثـلاً) فحسـب، بـل ومـن منطلـق تحقيـق نتائـج إيجابيـة (تنميـة روح العمـل الجماعـي، وزيـادة الحافـز). ومـع هـذا، ففـي نهايـة المطـاف سـيتّخذ الأفـراد قراراتهـم الخاصـة بتوجيـهٍ مـن قيمهـم ومبادئهـم وأولوياتهـم الخاصـة. لـن يسـتطيع أحـدٌ أن يتلاعـب بهـم أو يخدعهـم ليقبلـوا ويقتنعـوا بوجهـة نظـرٍ معيّنـة.

7. **الخطـوات التدريجيـة:** يميـل الأفـراد إلـى اتخـاذ قـراراتٍ كانـوا سـيرفضونها لـولا أن اسـتدرجتهم إليهـا سلسـلةٌ متراكمـة مـن الخيـارات الصغيـرة. هـذه

الخيارات هي التي تجعل القرار الأكبر مقبولاً في سياقه الخاص. بالرغم من أنّ هذا يجعلنا نخشى الشركات التي تصوّر القرارات اللاأخلاقية بأنّها عادية، بل ومتوقعة، فإنّه قد يصبح مفيداً عند محاولة ترك أثرٍ إيجابي داخل الشركة، لأنّك ستضطر إلى تقسيم التحدّيات الأخلاقية التي تتعارض مع قيمك، إلى خطواتٍ أصغر وفوريّة التنفيذ، بدلاً من أن تطلب من الشركة أن تغيّر نظام العمل بكامله مرةً واحدة وفجأة.

8. **التنافر الفكري:** مثل الانحياز إلى الأفكار الشخصية؛ فنحن نميل إلى إلغاء أية معلوماتٍ أو استنتاجات تُشعرنا بالانزعاج، نظراً لتعارضها مع وجهات نظرنا أو الوضع السائد حولنا. ولعلّ الاستجابة المؤسسية المفيدة في هذه الحالة هي تقبّل الآخر والاستماع لشتّى وجهات النظر، حتى ولو كانت مخالفةً لما نؤمن به. قد يكون من المفيد أيضاً أن تستعين بمشورة الأشخاص الذين تثق برأيهم، بمن فيهم أولئك الذين لا تتّفق معهم، لكنّك تحترم ذكاءهم وخبرتهم ونزاهتهم.

9. **تفادي الخسائر:** نميل إلى مواصلة العمل بالقرار الخطأ، وفي المسار الخطأ، لأنّنا لا نتحلّى بالمرونة والشجاعة الكافيتين لنعترف بفشل قراراتنا السابقة. عندما تحاول إقناع أحدهم بالعدول عن قرارٍ يتعارض مع قيمك ومبادئك، ستجده يقاوم، لأنّه استثمر الكثير من الوقت والجهد والموارد لإنجاح قراره السابق. هذا ما نؤمن به ونفعله جميعاً؛ كلّنا نعتقد أنّنا مقسّمون إلى ناجحين وفاشلين، وأنّك- إن لم تكن اليد المتحكمة- فأنت الألعوبة. لهذا السبب نبذل جلّ جهدنا في الدفاع عن أنفسنا من الآراء ووجهات النظر التي قد تهدّد وضعنا السابق، ونصبح أكثر انغلاقاً ورفضاً لتقبّل وجهات النظر أو المعلومات الجديدة. ولكن، يمكنك أن تجرّب طريقةً مختلفة للنظر إلى القرار الذي سبق اتخاذه، بأن تبيّن لهذا الشخص أنّ قراره قد أثمر بالفعل

عن بعض النتائج الطيبة، ولكن من الأفضل الآن الانتقال إلى شيءٍ جديد، ما دام القرار القديم لم يعد أخلاقياً أو قابلاً للتطبيق.

10. **مصيدتا «المشاعر غير الملموسة» و«السعادة المؤجلة»:** تؤثّر العوامل الملموسة والآنية على خياراتنا وقراراتنا أكثر من العوامل ذات النتائج والآثار البعيدة الزمان والمكان. تثبت الأبحاث والدراسات ميل البشر إلى الشعور بالسعادة الفورية، أكثر من تلك المؤجلة. التحدّي الأصعب هو أن تجعل البعيد قريبًا، وتحوّل الإحصائيات المجرّدة إلى واقع، والفرضيات النظرية إلى وقائع مادّية وملموسة قدر الإمكان. استخدم أمثلةً أو تجارب وقصصاً حقيقية من واقع شركتك، فكلّما كان التشابه كبيراً، ازداد موقفك قوّةً وإقناعاً؛ ويمكنك الاستعانة بالوسائل البصرية المساعدة، مثل المخططات والتحليلات الكمّية، لتجعل المناقشة ملموسةً وأكثر تأثيراً.

يمكن لسلوك التعبير عن القيم أن يتحوّل إلى عادةٍ يومية تمارسها بكلّ تلقائية، لأنّك وطّنت نفسك واستعددت لأيّ تصارعٍ بين قيمك وقيم الآخرين، حتى صار التعامل مع مثل هذه الصراعات جزءاً لا يتجزأ من شخصيتك. من خلال ابتكار سيناريو مسبق، والتدرّب عليه والاستعانة بالنصائح التي قدّمناها، يمكنك تهذيب قدرتك على تفعيل قيمك وتجنّب المخاطر المحتملة. إذا كانت مواجهة المخاطر أمراً حتمياً ولا مفرّ منه، فسيظلّ بإمكانك أن تتوقّعها وتستعدّ لها. إدارة المخاطر والأزمات لا تعني تجنّب وقوعها فقط، إنما تعني أن تتنبّأ بها وتعدّ العدّة لمواجهتها والصمود أمامها، وتقليل تأثير المشكلات المترتّبة عليها.

انصبّ اهتمام الشركات، خلال السنوات القليلة الماضية، على هندرة العمليات، وإعادة تصميم نظم العمل. ألم يحن الوقت بعد لهندرة أخلاقيات العمل وإعادة النظر في سلوكنا الإداري؟

الشغل الشاغل للناس اليوم هو تدهور الأخلاق والقيم الإدارية، حيث أصبحت العلاقة بين الرئيس والمرؤوس هي قضية الساعة.

ولأنّ العاملين ينقسمون إلى فئتين: فئة الرؤساء وفئة المرؤوسين، فإنّ كلّ فئةٍ تتّهم الأخرى بأنّها المسؤولة عن الأزمة. وبالفعل، ثمة مديرون لا يفرّقون في المعاملة بين الموظّفين وأدوات المكتب. كما أنّ ثمة موظفين يسرقون ويختلسون أموال الشركات التي توفّر لهم فرص العمل. فما الذي يحدث بالتحديد؟ وعلى مَن يقع اللوم؟ وما هو الحلّ؟ أولَم يحن الوقت لنبحث عن علاجٍ لهذه الأمراض؟

لا أحد يملك إجاباتٍ شافية عن هذه الأسئلة. كلّ ما يمكننا أن نفعله هو أن نتناول السلوكيات السلبية بالنقد، وأن نُبرز السلوكيات الإيجابية، كي نقتدي بها ونستعيد بعض ثقتنا في بيئة العمل.

## الانفصام

عندما تتأمّل الفارق بين الماضي والحاضر، تجد أنّ المسألة ليست كما يخبرك جدّك، أي رخص الأسعار في الماضي، بل هي رخص الأخلاق في الحاضر.

إبدأ بنفسك، وأجب بصراحة: هل تتعمّد أن توحي لموظّفيك بأنّ وظائفهم ليست آمنة، وأنّك قد تفصلهم من العمل في أيّ وقت؟ هل تعتقد أنّ هذا هو الأسلوب الوحيد لنجاح شركتك؟

هل يختلف سلوكك في العمل مع مرؤوسيك عن سلوكك في البيت مع أسرتك؟

إذا أجبت عن هذه الأسئلة بصراحةٍ وقلت (نعم) فأنت مصابٌ بانفصامٍ في سلوكك الإداري. أمّا إذا أجبت بصدقٍ وقلت (لا) فأنت من القلّة النادرة التي لا

تحتاج إلى قراءة هذه الخلاصة. إذا تأرجحت إجاباتك بين «نعم» و«لا»، فأنت تعتبر القيم الأخلاقية كقطعة السكّر في فنجان الشاي، أو كالملح في الطعام، لكنّك لا تعتقد أنّ الأخلاق هي الفنجان كلّه، أو الطعام بكامله.

## كيف تعرف أنّ شركتك تمرّ بأزمةٍ أخلاقية؟

الشركات كالأفراد، تظهر عليها أعراض الإصابة بالأمراض. فإذا وجدت لدى شركتك الأعراض الخمسة التالية، فاعلم أنّها تعاني من أزمةٍ أخلاقية:

(1) أصبحت العمليات تستغرق وقتاً أطول، وتخرج بجودةٍ أقلّ.

(2) اختفاء بعض الأدوات المكتبية، وحدوث بعض السرقات.

(3) الموظّفون يفقدون روح الحماسة فجأةً، ويطالعون الصحف بانتظام، وخصوصاً صفحات الوظائف الشاغرة.

(4) ظهور بعض الصراعات والخلافات بين الموظفين، وبدء تكوين أحزابٍ ومعسكرات داخلية.

(5) تحوّل أكثر الأفراد إنتاجيةً والتزاماً وتعاوناً إلى اللامبالاة والإهمال والعزلة.

ألا ترى علاقةً بين هذه الأعراض وتدهور حجم المبيعات وتقلّص الأرباح؟ فقط انتظر وسترى!



# الفصل الرابع

## مديرون مخادعون
## كيف نتعامل مع الفساد الإداري
## ونحوّل القيادة السامّة إلى قيمٍ سامية



# العظماء لا يكذبون

الأحلام لا تتحقّق بالدعة والاسترخاء، بل بالكدّ والعناء، وبالرؤية السليمة والقيم العظيمة، والإيمان بالمبادئ التي تحوّل الصعوبات والعثرات إلى مكاسب واستثمارات. فالبدء بتنفيذ المشروعات وجني الأرباح والإيرادات يشبه المقامرة، لما يشوبه من مخاطرة ومغامرة. لذلك لا يُكتب النجاح لأيّ مشروعٍ إلا إذا تمسّك أصحابه وإدارته بالقيم السامية. فعلى المدى البعيد، لا ينجح سوى أصحاب الضمائر السليمة والنوايا القويمة الذين يتمسّكون بشعلة النزاهة والنقاء التي تضيء سرائرهم.

يشكّل الضمير والأخلاق الوازع الأول في توجيهنا نحو الصواب، لذلك فإنّ الضمير والأخلاق أكثر سموّاً من القوانين التي يضعها البشر ليكسروها، أو يسنّونها ليخالفوها؛ فيقظة الضمير تحافظ على سمعة الإنسان، وتجعل الآخرين يحترمونه، ومع ذلك يبقى التمسّك بالأخلاق وإعمال الضمير أموراً اختيارية: لا تُسنّ ولا تُشرّع. والقادة العظماء هم أصحاب السرائر النقية والضمائر الحية، وهي أمورٌ أهمّ بكثيرٍ من مهاراتهم الإدارية وقدراتهم التخطيطية. والمديرون النزيهون دائما صادقون: يفون بوعودهم وبها لا يحنثون.

كان الكثيرون يظنّون أنّ شركاتٍ ومؤسسات عالمية عملاقة مثل: «إنرون» الأميركية و«بارمالات» الإيطالية هي شركات عظيمة، ثمّ تبيّن أنّ هذه الشركات أو بعض أقسامها كانت تعاني من فسادٍ في إدارتها وقيادتها، وأنه- بالرغم من علم موظفيها ببعض ما كان يجري فيها- فإنّهم لم يحرّكوا ساكناً ولم يتصدّوا للفساد الذي كان يستشري ويضرب بأطنابه فيها.

ولقد اتضح جلياً أنّ المؤسسات لا تنهض سوى بجهود موظّفيها، وأنّ القائد الناجح كالنجم: يستمدّ نوره من نجمٍ أكثر سطوعاً، أو من ثريّا تمدّه بالطاقة؛ وأنّه على كلّ قائدٍ ناجح أن يُشرك أتباعه في النجاح ويحتفي به معهم، وأن يشاركهم حلاوة النصر وآماله، وإلا صار إنساناً أنانياً يذيق من حوله مرارة الهزيمة وآلامها، بجفائه واستغلاله وسوء معاملته لهم؛ ومع ذلك، ومن ضروب العجب أنّ الكثيرين يحتملون تلك المرارة، ويتجرّعونها المرّة تلو الأخرى، حتى ينتهي بهم الأمر إلى أدنى درجات الضآلة الإنسانية والنفسية. فكيف نتفادى ذلك؟

## مطلوب مديرون محترمون

ليس كل المديرين قادة، وليس كل الرؤساء عظماء، وقلّما نجد إنساناً مشهوراً يتبوّأ مركزاً مرموقاً، قلّما نراه يتجوّل ويعيش بين عامّة الناس، ويعمل بين جموع الموظفين، يستمع إلى شكاويهم، ويساعدهم ويخفّف من معاناتهم. لقد انتهى زمن القيادة الملهمة والمؤثرة والسامية والنبيلة، وصار المديرون والقادة يديرون عن بُعد، دون تماسٍّ مع الناس، ودون اتصالٍ يحوّل الأقوال إلى أفعال.

يُعتبر «غاندي» من أفضل أمثلة القادة العظماء، إذ قضى نحو عشرين عاماً في بناء تنظيمٍ سلميّ من فقراء الهنود في جنوب أفريقيا، الأمر

الـذي كلّـل كفاحـه بالنجـاح، لأنّـه كان يحـبّ النـاس ويعطيهـم كلّ شـيء، ولا يطلـب شـيئاً لنفسـه. وكانـت تلـك الحركـة السـلمية المكوّنـة مـن الضعفـاء مـن أكثـر مـا أرّق القيـادة الإنجليزيـة هنـاك، مـا دفـع بالجنـرال «يـان سـماتس» عندمـا سـمع أنّ «غانـدي» غـادر إلـى الهنـد إلـى القـول: «يـا لهـا مـن راحـةٍ أن يرحـل هـذا القائـد المهلـم، ويـا لهـا مـن أمنيـةٍ ألا يعـود».

## كيف نميّز المديرين الفاسدين؟

**تُعـرّف المعاجـم اللغويـة السـمّ بأنّـه: «كلّ مـا لـه تأثيـر السـموم ومفعولهـا»؛ أمّـا القيـادة السـامّة فهـي وصـفٌ مجـازي يعبّـر عـن الآثـار المدمّـرة التـي يتركهـا القـادة الفاسـدون فـي مؤسسـاتهم وموظفيهـم علـى حـدّ سـواء، مـن خـلال إعمـال سياسـاتٍ وممارسـاتٍ مـن شـأنها تثبيـط الهمـم وقتـل الـروح المعنويـة والهبـوط بمسـتوى الأداء، كوضـع أهـدافٍ صعبـة المنـال ومعاييـر غيـر معقولـة لتقييـم أداء الموظفيـن، فضـلاً عـن إعمـال سياسـة «فـرّق تسـد» التـي تجعـل الموظّفيـن أعـداءً لا زمـلاء، والمبالغـة فـي نشـر ثقافـة إلقـاء اللـوم علـى الآخريـن، أكثـر مـن تحمّـل المسـؤولية».**



# المديرون الفاسدون: كيف ينفثون سمومهم؟

**يتمثّل هذا السلوك في**

- قتـل الـروح المعنويـة، والهبـوط بمسـتوى أداء الموظفيـن، فنجدهـم لاحقـاً أسـوأ ممّـا كانـوا سـابقاً.

- انتهاك الحقوق الإنسانية الأساسية لموظّفيهم ومعاونيهم.

- محـو شـخصيات موظفيهـم، بإقناعهـم أنّهـم لا يسـتطيعون حـلّ المشـكلات أو مواجهـة التحدّيـات بمفردهـم، حتـى يسـلبوهم إرادتهـم ويزرعـوا فـي داخلهـم الإحسـاس بالعجـز والقصـور.

- توجيـه النقـد الـلاذع والهـدّام للموظفيـن، الأمـر الـذي يدفعهـم إلـى الطاعـة العميـاء وتنفيـذ الأوامـر دون تفكيـر أو تدبيـر.

- تضليـل الموظفيـن بتعمّـد إخفـاء الحقائـق، وعـدم الدّقـة فـي تحليـل الموضوعـات والمشـكلات المختلفـة.

- السفسـطة: أي قلـب الأنظمـة والموازيـن المنطقيـة التـي مـن شـأنها تحقيـق الرخـاء والتميّـز إلـى طـرقٍ ملتويـة للتربّـح غيـر المشـروع وسـوء اسـتغلال السـلطات.

- التحايل على القوانين والتعليمات والسياسات التي تطالب باختيار وتأهيل مديرين جدد، حتى لا تنكشف أكاذيبهم.
- التعامل مع أتباعهم - ممّن يشبهونهم ويراؤونهم - وتشجيعهم على الكراهية والتدمير من خلال المؤامرات والمكائد.
- تحويل بعض الموظفين إلى كبش فداء: أي تشجيع الآخرين على انتقادهم ولومهم علانيةً.

## لماذا نحتاج إلى القادة؟

ينبع بحثنا وتعلّقنا بالقادة من مجموعةٍ معقّدة ومتشابكة من الاحتياجات النفسية التي تُعتبر بمثابة قوىً دافعة تجبرنا على البحث عن الدفء والأمان في عالمٍ يشوبه التوتّر والحرمان، ما يضعنا تحت طائلة تصديق الوعود التي يمنّينا بها القادة الفاسدون، ونحن ننشد الأمان والمتعة وحبّ الظهور والمكانة الاجتماعية الجيدة.

**الدوافع النفسية التي تحدونا للبحث عن قادة**

- الحاجة المتجددة للإرشاد والتوجيه، تماماً كما كان يفعل والدانا معنا.
- الحاجة للشعور بالأمان والثقة، الأمر الذي نضحّي في سبيله بحرّيتنا وخصوصيتنا.
- الحاجة للشعور بالتقدير المعنوي والتميّز عن الآخرين.
- الحاجة للانتماء إلى مجتمعٍ أكبر، والظهور بمظهر المشهور.
- الخوف من المقاطعة والعزلة والموت المعنويّ.
- الخوف من عدم القدرة على مواجهة الأقوياء والأشدّاء والمتجبّرين.

## الحرية ثمن الأمان

قد لا يؤدّي التقدّم في السنّ والنضج والاستقلال بالضرورة إلى الشعور بالسعادة، بل قد يحدث العكس، فيشعر المرء بالعزلة والعجز؛ ما يضطره إلى البحث عن بديلٍ لوالديه، أو النزوع نحو شخص لديه صفاتُ القائد التي تعطي الشعور بالأمان والحماية والاحتواء. ولهذا السبب يجتذبنا القادة الفاسدون نحوهم ويشدّوننا إليهم، حين يعدوننا بأمانٍ زائف وحمايةٍ وهمية، الأمر الذي يجعلنا نتحمّل بعض أوزارهم، ونصبح ضحايا لقيادتهم السامّة ووعودهم الواهية.

## الإنسان كائنٌ اجتماعيّ

بالرغم من حاجة الإنسان إلى الاحتواء من قِبل بعض الناس والتميّز عن بعضهم الآخر، إلا أنّه توّاق للانتماء إلى جماعةٍ كبيرة، أي أن يكون من الصفوة، لأنّ ذلك يضفي عليه المزيد من التميّز والخصوصية. ومع ذلك، فإنّ في كلٍّ منّا قوّتين نفسيّتين متضادّتين تجعلاننا أكثر استعداداً لتحمّل أو ربما للبحث عن قادةٍ مخادعين، تخدّرنا وعودهم فنشعر بالطمأنينة فنتمسك بها، رغم زيفها:

**القوة الأولى:** حاجتنا إلى الانتماء لمجتمعٍ كبير.

**القوة الثانية:** خوفنا من نبذ هذا المجتمع نفسه لنا، الأمر الذي يهدّدنا بالعزلة والموت المعنويّ، ما يدفعنا للاحتماء به. وبسبب هذا التناقض والتعارض، نضطر إلى قبول القادة المخادعين.

## الشعور بالعجز يمكّن القادة الفاسدين من نفث سمومهم

ثمة عاملٌ نفسيّ آخر يجعلنا أكثر خضوعاً وتقبّلاً للقيادة السامّة، وهو إحساس الفرد بضعفه وعجزه أمام المجتمع الكبير، وعدم قدرته على إحداث أيّ تغييرٍ أو تطوير، ما يدفعه إلى السلبية والاستسلام للقادة الفاسدين، دون مقاومةٍ أو تفكير.

## الخوف من المجهول: القادة المخادعون يهدّدوننا بالمستقبل

تتمحور مأساة الإنسان في نزوعه نحو خداع نفسه، ومحاولته الهروب من واقعه، ما يوقعه في شراك العزلة، كمن يعيش في كهف كبير مظلم، فيتوهّم أنه بمنأىّ عن الأخطار: لمجرد أنه لا يراها!

وثمة مفارقةٌ أخرى، هي أنّ ذلك العالم المحفوف بالمخاطر هو نفسه الذي يهيىء لنا فرص الاختباء، تماماً كأن يبحر الإنسان في قاربٍ مثقوب، متوهّماً أنّه لن يغرق، لأنه لا يرى الثقب! وهذا ما يفعله القادة الفاسدون، فهم يمعنون في خداع أتباعهم، وإعطائهم شعوراً زائفاً بالحماية والأمان يمكنهم عبره مواجهة كلّ الصعوبات. من هنا يُعتبر الخداع والوهم بمثابة الرابطة الأساسية بين القادة الفاسدين وأتباعهم: تماماً كما ترتبط الأمّ بطفلها؛ حيث يقوم هؤلاء الأتباع بترويج أوهامٍ عن قدرة وهيمنة قادتهم، وهي بدورها أفكارٌ سامّة. كما تُشبع وسائل الإعلام تعطّش الجماهير للشعور بالأمان، برسمها صوراً زائفة عن «المنقذ المنتظر»، والمدير الذي سينتشل المؤسسة من بئر الضياع والإفلاس!

أي إنّ إمعان الأتباع في تصديق ما يبثّه قادتنا من أوهامٍ وخرافات يقلّل من قدرتنا على الإبداع والابتكار والتطوير، فنضمحلّ إنسانياً وفكرياً، وتصبح أدوارنا هامشيةً وتقليدية: كالترس الصغير الذي يحرّك

الآلـة الكبيـرة. فبالرغـم مـن أن الآلـة لا تعمـل بدونـه أبـداً، إلا أنّـه لا يـدرك أهميّتـه وضرورتـه لعمـل النظـام، مثـل أهمّيـة التـرس الكبيـر، وكلّ الأجـزاء الأخـرى فـي الآلـة.

## عالَمٌ مقلق مليئٌ بالتغيّرات أم عالَمٌ مستقرّ مفعمٌ بالاختيارات

يظـنّ كلّ إنسـان، فـي كلّ زمـانٍ ومـكان، أنّـه يعيـش فـي عالـمٍ تشـوبه التناقضـات، عالـم ممتلـئ بـكلّ مـا هـو غامـض ومحيّـر، مهمـا كانـت درجـة وضوحـه. أمـورٌ تقتحـم حياتنـا فتغيّـر مسـارها وتقلـب أنظمتهـا، ومـع ذلـك، فإنّنـا إذا مـا هدّأنـا مـن روعنـا، وتأمّلنـا أحـداث ماضينـا وعناصـر ثقافتنـا، لوجدنـا مـا يفـكّ تلـك الطلاسـم ويحـلّ هـذه الألغـاز التـي تضعهـا الحيـاة أمامنـا.

بالإضافـة إلـى القـوى النفسـية الداخليـة التـي تتحكـم بنـا ونحـن نواجـه عالمنـا، ثمـة نوعـان مـن الدوافـع الخارجيـة: الأول دوافـع تزيـد مـن مخاوفنـا، والثانـي دوافـع تشـكّل أسـلوبنا الخـاص فـي التفاعـل مـع قادتنـا، كمـا يلـي:

**أولاً:** ثمـة أحـداثٌ تشـكّل بيئتنـا المحيطـة، وتسـهم فـي إحـداث التغييـر وتعقيـد الحيـاة، مثـل الكـوارث الطبيعيـة والمشـكلات الاجتماعيـة والأزمـات السياسـية التـي قـد تـؤدّي إلـى الحـروب أو الصراعـات أو إلـى أحـداثٍ مأسـاوية، مـا قـد يزيـد البشـر خوفـاً واضطرابـاً.

**ثانياً:** ثمـة فـرصٌ ومجـالات تنفتـح أمامنـا حتـى نأمـن شـرّ تغيّـر الظـروف ونواجـه المشـكلات، كالاسـتفادة مـن تجاربنـا وخبراتنـا الشـخصية، أو النـزوع إلـى الاسـتفادة مـن خبـرات الآخريـن، وهـذا ينتهـي بنـا إلـى البحـث عن قـادةٍ أو مرشـدين، ويتمخّـص عـن اختيـار نمـوذجٍ قيـاديّ مؤثـر نحـاول أن نتعلّـم منـه ونقتـدي بـه.

## ضغوط الحياة ومتغيّراتها المستمرّة

من المرعب أن تنقلب حياتنا إلى صراعٍ مع المجهول. وبالرغم من أنّ الخوف من المجهول جزءٌ لا يتجزّأ من الطبيعة البشرية، إلا أنّ هذا الخوف يتزايد بفعل ضوضاء الحياة وإيقاعها السريع اللذين يتضخّمان بسبب الحروب والأوبئة والصراعات الاقتصادية، في تلك الأوقات العصيبة التي نكون فيها بأمسّ الحاجة إلى القادة الذين يصدّون الرياح ويواجهون العواصف.

## السيئة تعمّ

تُبيّن أبحاث علم النفس الجديد كيف تزيد وطأة الكوارث من وقع الأحداث السارّة، بل وتبقى في ذاكرة الناس لفترةٍ أطول؛ فالمشاحنات والانطباعات السيئة والتجارب المزعجة والقرارات المجحفة هي التي تستمرّ وتدوم، في حين ينسى الناس اللحظات السعيدة واللحظات المبهجة بسرعة.

## القيادة أزمة

من الطبيعي أن يلتمس الناس مساعدة قادتهم وتوجيهاتهم إبّان مواجهة صعوبات الحياة وتحدّياتها، لكنّ الأمر ليس سهلاً، كما يبدو للوهلة الأولى، إذ ينشدون ما يفوق المساعدة والتوجيه: فأنت تتوقّع أن يخوض القائد معارك شرسة وحروباً ضارية ليدافع عن أمنك واستقرارك، ويعيد ما قد يعتري حياتك من فوضى، إلى الهدوء والنظام.

من هنا نعرف كيف تجبرنا الأزمات على إعادة النظر في شؤوننا، ما يدفعنا بالضرورة إلى اللجوء للقادة لردّ الأخطار، فننظر إليهم بعين

الخائف المذعور الذي أطار الرعب عقله وشتّت انتباهه وجعله عاجزاً عن التصرّف واتخاذ القرار. وهكذا يصبح القائد هو العنصر الأهمّ في حياتنا، فنستسلم له ونحذو حذوه ونطيعه طاعةً عمياء.

## الأزمات تصنع القادة وتحدّد المهام

**للأزماتِ جانبٌ إيجابيّ، فبالرغم من أنّها توقع القادة في الأخطار وتضيّق حولهم الخناق، إلا أنّها تزيدهم حنكةً وفاعلية. حدث هذا مع الرئيس الأميركي «جورج بوش - الإبن»، الذي ظلّت الظروف الإدارية والرئاسية والسياسية الروتينية تحرّكه دون أن يعرف ما هي مهمّته، وظلّ بلا رؤية أو رسالة أو منظور خاص، حتى باغتته أحداث 11 سبتمبر 2001؛ ومنذ ذلك الحين أعلن أنّ هدفه الأول والرئيس هو محاربة الإرهاب في جميع أنحاء العالم، وإنقاذ المدنيّة الأميركية ومستقبل الحضارة الرأسمالية من براثن وأخطار التهديدات الخارجية، وهذا مثالٌ واضح على أنّ الأزمات تصنع القادة، وأنّ القيادة مصدرها أزمة.**

## الأخلاق والبطولة تصنعان الخلود

ليس الإنسان بمخلّد على الأرض... هذه حقيقةٌ لا ريب فيها، من هنا أدرك ذلك الكائن الفاني أنّ لتحقيق الخلود شرطاً أساسياً يتمثّل في القيام بعملٍ رائع وغير عادي، يلتصق بذاكرة الأجيال الجديدة، ولا يُنسى أو يزول بمرور الزمن، في ما يُعرف بالعمل البطولي. وسيخلّد التاريخ عظماء قاموا بأعمالٍ جليلة لم يستطع غيرهم القيام بها، إمّا لما تميّزوا به من شجاعةٍ أو إبداع أو تحمّل للمشقات الجسام، وإمّا لأخلاقٍ رفيعة وقيمٍ

نبيلة: مثل «صلاح الدين الأيوبي» و«ألبرت آينشتاين» و«ماري كوري» و«مارتن لوثر كينج» و«المهاتما غاندي» و«نلسون مانديلا».

## أخلاقيات الإنجاز

لكلّ مجتمعٍ مقاييسه ومعاييره في تحديد أخلاق أفراده وقيمتهم وتأثيرهم في من حولهم، حيث يُعتبر كلّ مَن يرتفع مستواه الأخلاقي عن هذه المقاييس وتلك المعايير قائداً ومثلاً أعلى يقدّره الجميع ويسترشدون بنصائحه وتوجيهاته. من ناحيةٍ أخرى، تزداد ثقة ذلك الشخص بنفسه، فلا يعتمد على قادةٍ آخرين، لأنّه يرى نفسه كفؤاً إلى درجةٍ تؤهّله حماية نفسه ومصالحه.

ولهذا يُعتبر تقبّل الناس للقيادة السامّة والفاسدة لغزاً محيّراً لا يمكن فهمه من تحليل أخلاقيات الإنجاز فحسب، بل ومن محاولة تفسير ما يحيط بالقادة من هالات التبجيل التي قد تنشأ في معظم الأوقات عن مفاهيم خاطئة وخرافاتٍ يملأون بها عقول أتباعهم من ضعاف النفوس.

لذلك، عندما نخفق في تحديد المقاييس الصحيحة للبطولة وأخلاقيات الإنجاز في أيّ مجتمع، نطلق لقب «البطولة» على من يأتي بأفعالٍ وتصرفات غير معتادة، كما نجعل منه قائداً ونموذجاً. وأحياناً تحدث الكارثة عندما يمتزج فساد هؤلاء القادة بطاعةٍ عمياء من جانب أتباعهم، بحيث يزدادون تجبّراً، ولا يستطيع أحدٌ تغييرهم أو إصلاحهم.

## مبرّرات بقاء القادة الفاسدين

لو لم يكن للقادة فوائد كثيرة، لما سعينا إليهم أو صنعناهم! ففي واقع الأمر أنّ حاجتنا إلى القائد هي التي تضعه في تلك المكانة؛ ومن هنا لا يبقى القائد مكانه – حتى ولو كان فاسداً – إلا إذا تمسّك به أتباعه، بدرجةٍ تجعلهم يقنعون أنفسهم بأنّه أفضل من غيره، مهما تدنّى مستوى أدائه.

# أول المسوغات:
# لا مفرّ من القادة الفاسدين

ليس القائد الفاسد مديراً بالضرورة، فقد يكون زعيماً عسكرياً أو سياسياً أو ربّ بيت، ما يجعل الهروب منه أمراً شاقاً، وربما مستحيلاً! وثمة مسوغاتٌ عدّة نقدّمها لأنفسنا كي نبرّر استحالة الهروب من القيادة الفاسدة، ومنها:

- الحاجات المادية، كالطعام والشراب والمأوى.
- الحاجة إلى الشعور بالأمان: المال (فلا يترك الإنسان عمله مثلاً، بالرغم من فساد مديره، لأنه يحتاج إلى راتبه الشهريّ).
- الحاجة إلى الحبّ والعاطفة والانتماء، بما تشمله من وجود أصدقاء أوفياء وزملاء مخلصين وشعورٍ بالتوافق مع البيئة المحيطة والتقدير من الآخرين.
- الاحتياجات العقلية: الرغبة في التعلّم والتزوّد بالمعرفة، وإسباغ المعاني على الأشياء.
- الاحتياجات النفسية والروحية: وتشمل ذلك الإحساس بالفضائل الأساسية، كالحقّ والخير والجمال: فقد يكون جزءاً من فعل الخير أن تحاول تقويم قائدٍ فاسد.
- الرغبة في تأكيد الذات، الأمر الذي قد يضحّي الإنسان بالكثير في سبيله.
- الحاجة إلى الرقي والترفّع عن الصغائر.



# خرافات تبقي القادة الفاسدين في أماكنهم

ما إن تتبلور المبرّرات السالفة الذكر داخل عقولنا، حتى تضرب بجذورها في أعماق أفكارنا، فتأخذ شكل الخرافات، لما تمتزج به من مخاوف واضطرابات. ونظراً لما تتّصف به تلك الخرافات من تناقض، فهي تشلّ حركتنا وتعيق حريتنا. وقد تتعدّد تلك الخرافات وتتشابك بشكلٍ يتعذر استيعابه. وتُصنّف تلك الخرافات إلى ستّ مجموعات رئيسةٍ تعمل في عقلنا الباطن، فتُخضعنا للقادة الفاسدين:

1. خرافة الدونية المصحوبة بالأمان: فقد لا نحاول إبداء الرأي بالمدير، خوفاً من بطشه بنا، ما يزيد من شعورنا بالعجز أمامه.

2. خرافة الخوف من تبعات تصرفاتنا.

3. خرافة الخوف من الخسارة المالية وضياع الأرباح.

4. خرافة الرغبة في الحفاظ على الوضع الراهن.

5. خرافة محاولة تجنّب مسئولياتنا كقادة.

6. خرافة التابع النبيل الذي يتذكّره الجميع بفضل صمته وتحمّله القيادة الفاسدة وولائه لقائده.

تتغلغل هذه الخرافات في أعماق اللاوعي، لتأتي على الأخضر واليابس من قدراتنا على تقييم القادة وتحديد جدوى رؤاهم المستقبلية. ماذا يمكننا أن نفعل لتجنّب تلك المآسي؟ تُعتبر مواجهة مخاوفنا وخرافاتنا من أفضل السبل للسيطرة عليها ومعالجة المفاهيم الخاطئة.

## تشجيع القيادة النزيهة

في ما يلي ثلاثة أنواع من الأتباع يستطيعون إبراز القادة النزهاء:

- الأتباع الطيّبون.

- مساعدو القائد (حاشيته).

- الأتباع الأشرار!

يبدو أنّ ثمة تناقضاً بين الفئات الثلاث من الأتباع الذين يساهم كلٌّ منهم بطريقةٍ مختلفة، ولأهدافٍ متباينة، في دعم القائد من ناحية، والعمل من ناحيةٍ أخرى على تحويل القائد النزيه إلى قائدٍ فاسد، في إطار ظروفٍ معيّنة تجعله أحد أفراد حاشية القائد، ومن المقرّبين ذوي التأثير عليه.

## النوع الأول: أتباعٌ طيبون ينشدون مستقبلاً آمناً

ينقسم الأتباع الطيبون إلى نوعين: الأول قلق والثاني عملي، ويعاني القلقون من مزيجٍ من الحالات النفسية والأعراض المتباينة التي تنشأ عن شدّة التوتر والحساسية. أمّا العمليّون، فهم دائمو الاهتمام بأحوالهم الشخصية والعملية والمالية. من هذا المنطلق لا ينفكّ «الأتباع الطيبون» يبحثون عن قادةٍ يُشعرونهم بالأمان على الصعيد الاجتماعي أو المادي أو المعنوي.

## الحاشية

وهـم أقـرب المقرّبيـن للقائـد: ومنهـم المستشـارون والبصّاصـون وجامعـو المعلومـات: أي ثقاتـه وسـاعده الأيمـن الـذي يقـوم بأخطـر المهـام وأشـدّها جسـامةً، مـا يزيـد مـن قوّتهـم وسـلطاتهم لدرجـة أنّهـم قـد يتمكّنـون مـن الإطاحـة بقائدهـم أو تجريـده مـن صلاحياتـه.

## الأتباع الأشرار

وهـم مـن يترقّبـون ويتحيّنـون فرصـة سـقوط القائـد، إذ يصـل بهـم الطمـوح إلـى درجـة الحقـد والحنـق والطمـع، ويمكـن اعتبارهـم بمثابـة سـلاحٍ ذي حدّيـن: فمـع تحقيـق مطامعهـم، يستطيعون فـي الوقـت نفسـه الحـدّ مـن فسـاد القائـد وإبعـاده عـن مصـادر سـلطته، وهـذا مـا يحـدث للقائـد الـذي يجمـع بين سـوء الخلـق وقلّـة الخبـرة. ويمكـن لهـؤلاء الأشـرار أيضـاً الإطاحـة بالقـادة النزهـاء، فهـم لا يعبـأون بشـيءٍ سـوى مصالحهـم، وهنـا تكمـن خطورتهـم.

## وسائل الإعلام ومجلس الإدارة: الثنائي المدهش

وهمـا تابعـان للقائـد، ومـن شـأنهما إفسـاد المديريـن النزهـاء وتحويلهـم مـن صالحيـن إلـى طالحيـن، إمّـا عـن طريـق الغوايـة أو غـضّ الطـرف عـن أخطائهـم وسـلبياتهم. ومـع ذلـك، لا نسـتطيع التسـليم بـأنّ وسـائل الإعـلام ومجالـس الإدارة أتبـاع، بـل نعتبرهـم قـادةً، لأنّ مـن شـأن مجالـس الإدارات وفيالـق اللجـان المنبثقـة عنهـا مراقبـة الرئيـس التنفيـذي وتوجيهـه هـو وفريقـه مـن المديريـن نحـو الالتـزام والاسـتقامة، فـي حيـن يتمحـور دور وسـائل الإعـلام فـي كشـف حقائـق المؤسسـات ورؤسـائها.

أمّـا المستشـارون، فبالرغـم مـن أهمّيـة أدوارهـم المتمثلـة فـي مراجعـة الخطـط وأسـاليب التنفيـذ، إلا أنّهـم لا يملكـون السـلطة الفعليـة للتغييـر: فهـم يملكـون ولا يحكمـون، والأكثـر غرابـةً أنّهـم قـد يرضخـون لضغـوط رؤسـاء المؤسسـات، فيتحوّلـون إلـى أتبـاع.

مـن هنـا نـرى كيـف يمكـن للآليـات المعقّـدة للتعامـل بيـن المديريـن والمحاسـبين ومجالـس الإدارات، أن تقلـب الأمـور رأسـاً علـى عقـب، فتختلط الأدوار ويتحـوّل القـادة مـن حـكّام إلـى محكوميـن.

## وسائل الإعلام والترويج للمشروعات والأعمال

**بالرغـم مـن القيـود المفروضـة علـى وسـائل الإعـلام، لحمايتهـا مـن الوقـوع تحـت طائلـة إغـراء رؤسـاء المؤسسـات لهـا، إلا أنّـه لا مفـرّ مـن ذلـك: مثـلاً، لا تحقّـق الصحـف والمجـلات أرقـام مبيعـات خيالـية دون أن تنشـر أخبـار أسـاطين الإدراة وكبـار أصحـاب المشـروعات؛ والأكثـر مـن ذلـك أنّ تلـك المجـلات والوسـائل تخصـص مسـاحاتٍ كبـرى لنشـر أخبـار وصـور هـؤلاء، وتحـاول دائمـاً الحصـول علـى السـبق الصحفـي والانفـراد بالنشـر. فعلـى سـبيل المثـال ظهـرت صـورة الملياردير «بيـل جيتـس» عشـر مـرات علـى مـدار الأعـوام العشـرة الماضيـة علـى غـلاف مجلـة أعمـال واحـدة، هـي مجلـة «فورتشـن»!**

## هل للفساد الإداري والقيادي بعض الإيجابيات؟

لا بأس من المحاولة، فليس من صلاحٍ كلّي أو فسادٍ كلّي؛ فللقيادة الفاسدة أربعة جوانب يمكن تحويل سلبياتها للإيجابية، كما يلي:

## فرصة لتحدّي وتدريب القادة الجدد

لأنّ المديرين الفاسدين يركّزون على السيطرة على العمل والمؤسسات أكثر من تنمية القادة الجدد، يبدأ نظام العمل في الوهن والانهيار، وبالرغم من سلبية هذا الجانب، إلا أنّ صغار المديرين سيبادرون إلى حلّ المشكلات البسيطة الناتجة عن إهمال كبار التنفيذيين، وبذلك يتدرّبون تلقائياً على القيادة، وتزداد فاعليتهم.

## استخراج السلبيات من الإيجابيات

يميل البشر، بطبعهم، للتشبّه بالقدوة الحسنة، والتمثّل بالسلوكيات القويمة... وبتعدّد الأدوار واختلافها، تختلف النماذج التي يحتذي بها البشر. يميل الشباب، بوجهٍ خاص، إلى التعلّم من الآباء والمدرّسين ونجوم الفن والمجتمع، من هنا فإنّ فساد القدوة يعني بالضرورة فساد الجيل الجديد. ومع ذلك، يمكن لهؤلاء الشباب أن يدركوا كيف أثّر هذا الفساد سلباً على هؤلاء النجوم، وكيف حطّ من قدرهم، فيحاولون إصلاح أنفسهم، ليتجنّبوا ما وقع فيه المشاهير والنجوم والقادة السابقون من أخطاء.

## تأكيد الذات وبناء الكيان الأخلاقيّ

قد يتيح العمل مع قائدٍ فاسد الفرصة لأتباعه لكشف نقاط القوّة في شخصياتهم، ما يزيدهم ثقةً بأنفسهم. فعندما يقارنون أخلاقهم الحميدة بفساد قادتهم، إنّما يزدادون تمسكاً بقيمهم: الأمر الذي من شأنه جعلهم أحراراً في الاختيار ما بين المادي والمعنوي، وبين المثالي والبراجماتي، وبين الأخلاقي والنفعي.

## التحرّر من القيود والتخلّص من الإحباط

عندما نشعر بالظلم ونعرف أنّ مصدره إنسانٌ بعينه، فإنّنا نتّحد لمقاومة ذلك الطاغية: لأنّ الإحساس العامّ بالظلم قد يولّد شعوراً بالتآلف، ويؤدّي في النهاية إلى التحالف للإطاحة بالمدير الظالم، أو كسر شوكته، والحدّ من سلبياته.

### القيادة الفاسدة تعلّم المقاومة

يحدث هذا حين لا يستسلم الأفراد والجماعات للمعاناة، بل يمعنون التدقيق في خبراتهم، ويتعلّمون فنّ مقاومة القيادة الفاسدة من خلال:

- اغتنام الفرصة وتولّي زمام الأمور البسيطة، ثم الانتقال إلى إدارة المهامّ الجسام.
- تحليل السلوكيات السلبية ومعرفة أسباب فساد القيادة، بهدف تحاشيها.
- تعزيز الثقة بالنفس، ما يزيد من فاعلية الأفراد في اكتساب مهارات القيادة.
- المزيد من التعاون مع الآخرين، لتشكيل مجموعاتٍ جديدة وقادةٍ جدد.

### كيف نتعامل مع القادة الفاسدين

حماية الآخرين من القادة الفاسدين تؤدّي بالضرورة إلى حمايتك نفسك أيضاً. ويمكنك استخدام الأساليب التالية للتعامل مع هذا النوع من القادة دون خسائر:

- مواجهتم بعيوبهم وسلبيّاتهم.
- مساعدتهم على تغيير شخصيّاتهم.
- كسر شوكتهم بلباقة ودون جلبة، لإضعاف دورهم وإيقافهم عند حدّهم.
- تنبيههم حتى لا يتخطوا حدودهم.

وعموماً، فإنّه يصعب على الضعفاء والمتردّدين التعامل مع القادة الفاسدين، لأنّ الأمر يتطلّب قوّة شخصية، بالإضافة إلى الشجاعة الأدبية. ومن المؤكّد أنّ عواقب الخوف والتردّد أسوأ من تبعات المواجهة.

### تقديم الدواء قبل استفحال الداء

دائماً تبقى الوقاية خيراً من العلاج، ومن الأفضل اكتشاف الأعراض الأولى للداء حتى يتسنى اختيار أفضل دواء؛ وهكذا الحال مع القيادة الفاسدة: فكلّما كان التشخيص أسرع، صار العلاج أكثر فاعلية. وثمة جانبٌ آخر للعلاج: الاستئصال والبحث عن البدائل السليمة. ومن الجدير بالذكر أنّ المراحل الأولى لفساد القيادة أكثر خطورةً من الأخيرة، لأنّ القائد يغترّ ويغرّ الآخرين بمظهره وأسلوبه، ويخدع الناس بوعوده وعهوده، فيقعون فريسة ذاك الخداع، أو سوء الفهم أو عدم الإدراك؛ لذلك يجب توخّي كلّ الحذر في اختيار واختبار القادة والمديرين.

## كيف نتحرّر من الإدارة الفاسدة

**القادة الفاسدون يجذبون انتباهنا ويخلبون ألبابنا بوعودهم البرّاقة وعباراتهم المبهرة، الأمر الذي من شأنه تهدئة روعنا ومنحنا شعوراً زائفاً بالأمان. فكلّنا بشرٌ ناقصون، نخشى الموت ونقص الموارد والكوارث غير المتوقعة التي تؤدّي إلى فقدان المال والمأوى والأحباب. وهذه هي نقاط الضعف التي يستغلّها القادة الفاسدون، فهم بشرٌ كذلك، لكنّهم أكثر دهاءً من أتباعهم.**

يستخدم القائد الفاسد دهاءه في غرس الطمأنينة الزائفة في نفوس أتباعه، من خلال وعده لهم بما يريحهم نفسياً ويبدو مناسباً لأحوالهم المالية والاجتماعية، لكنّه لا يفي بتلك الوعود. وبالإضافة إلى دهاء القادة الفاسدين، يلعب احتياجنا النفسي إلى بطلٍ يواجه الأخطار، ونجم لامعٍ يخطف الأبصار دوراً هاماً في ترسيخ القيادة الفاسدة وجعلها قويةً وسائدة.

يؤدّي بنا العاملان السابقان إلى التقليل من قدر أنفسنا، فنقيس إنجازاتنا بمعايير قاسية ومجحفة، لأنّنا لا ننفكّ نجعل قائدنا مرجعاً ومقياساً، سواء أكان صالحاً أم طالحاً. ومن المهمّ هنا إعمال العقل والمنطق في الحكم على القادة، حتى لا ننخدع فيهم أو نغترّ بتصرّفاتهم.

## الاكتشاف المبكر لأعراض الفساد

على الجميع – قادةً وأتباعاً– أن يطرحوا على أنفسهم التساؤلات التالية، لقتل الفساد في مهده:

- هل ما يُطرح من اقتراحاتٍ ورؤىً مستقبلية إيجابيّ بكلّ جوانبه؟ أم أنّه سيفيد بعضنا ويضرّ ببعضنا الآخر؟

- هل تمّ اتخاذ قراراتٍ من شأنها تحقيق الخير للغالبية، بحيث لا يلحق الضرر بأيّ شخصٍ أو حتى بعددٍ ضئيل من الأشخاص؟

- هل من شأن الخطة الموضوعة نفع بعض الناس والإضرار ببعضهم الآخر؟

- هل ستحيل هذه الخطة والاستراتيجية الأضرار إلى منافع، أم أنّها ستقلب الفضيلة إلى رذيلة؟

- عند تنفيذ الخطة: هل يصبح القائد مدافعاً عن فريقه أم خصماً له؟

- إذا تمكّن القائد من هزيمة الأعداء أو المنافسين - سواءٌ أكانوا منافسين اقتصاديين أم تجاريين أم إداريين - فما الذي يضمن أنّه لن يحاول توجيه قوّته ضدّ زملائه وأتباعه ومعاونيه؟

بتحليل التساؤلات السالفة الذكر، يتبيّن لنا أنّ النوايا ليست كلّها حسنة، وأنّ البشر لا يوجّهون كلّ طاقاتهم نحو البناء والتشييد، بل يوجّهونها أحياناً صوب الهدم والتقويض. والناس بطبعهم ميّالون إلى التهرّب من مواجهة الواقع والاعتراف بالأخطاء. ومع ذلك، يمكن لمن يتحلّون بالذكاء والوعي الكافيين أن يكتشفوا الفساد في مراحله المبكرة، ويقاوموه ويقضوا عليه، ليقوا المجتمع شرّ الوقوع تحت طائلة القيادة الفاسدة.



# الفصل الخامس

## أفضل مدير وأسوأ مدير
## في سبيل ثقافة إدارية متحضرة



ذلـك عنـوانٌ واحـد مـن أهـمّ البرامـج الإعلاميـة الشـهيرة فـي الولايـات المتحـدة الأميركيـة. منـذ سـنواتٍ يسـتقبل منفّـذو هـذا البرنامـج رسـائل مـن جمهـور الموظفيـن، حيـث يصـف كلّ موظـف- مـن وجهـة نظـره- أفضـل رئيـس، أو أسـوأ رئيـس عمِـل معـه، ويعـزّز رأيـه بمـا تيسّـر لـه مـن سـلوكيات الرئيـس.

تتـمّ تصفيـة هـذا الكـمّ الهائـل مـن الرسـائل بانتظـام، لاختيـار أسـوأ رئيـس وأفضـل رئيـس.

الغريـب هـو أنّ الرسـائل التـي تصـف حـالاتٍ سـلبية لأسـوأ الرؤسـاء قـد فاقـت فـي عددهـا وخطورتهـا تلـك التـي تصـف الحـالات الإيجابيـة لأفضـل الرؤسـاء، بنسـبة 7 إلـى 1؛ وهـذا دليـلٌ علـى أنّ نزعـة الموظـف إلـى التذمـر تفـوق نزعتـه إلـى العرفـان بالجميـل، وأنّ صـوت الشـكوى يعلـو دائمـاً علـى صـوت الشـكر؛ لذلـك أصبحـت الاسـتراتيجية التـي يركّـز عليهـا المديـر الجادّ فـي إدارة الأفـراد تتكـوّن مـن خطوتيـن:

1. أن يزيل أسباب الشكوى أولاً.

2. أن يوفّر أسباب الشكر ثانياً.

كلّ ذلك حتى قبل أن يبدأ المدير بتكليف الموظف أداء أيّ عمل أو مهمة.

مديرو اليوم يعلمون أنّ سرّ نجاح الشركات هو ولاء العملاء، وأيضاً ولاء الموظفين.

يقترب الكتاب الحالي من كتاب «البخلاء» للجاحظ، وذلك في إبرازه الحالات السلوكية السلبية، لكنه يزيد على الجاحظ في محاولة «جيمس ميلر»، مؤلف الكتاب، تقديم علاجٍ لهذه السلوكيات السلبية وإبراز بعض الحالات الإيجابية لمنح كتابه بعض التوازن؛ وهو يعرض عدداً من الحالات التي قد يعتبرها بعضنا استثنائية، ومع ذلك فهي حالاتٌ واقعية يتحتّم علينا عرضها ونقدها، لعلّنا نجد مخرجاً أو علاجاً لها؛ لأنّ السكوت عن مثل هذه الحالات السلبية يدمّر بيئة العمل ويقضي على إحساس الموظف بالانتماء إلى الشركة.

## المدير البخيل

يدمّر البخل الكثير من العلاقات الزوجية، ويُضعف الصداقات، وهذا الأثر السلبي نفسه يحدث في الشركات. فما تأثير أن يكون رئيسك بخيلاً؟ إذا كنت تعتقد أنك تعرف، فاستعرض هذه الحالات السلبية:

- «مديرتنا تفصل الكهرباء عن المبنى الإداري، كي تخفّض قيمة الفاتورة الشهرية. وتقول: بما أنّ الشركة تغلق قبل المغرب، فإنّ ضوء الشمس يكفينا طوال فترة العمل. إذا تطلّب الأمر كتابة مستند وطباعته على جهاز الكمبيوتر، فعلى الموظف أن يستأذن ليأخذ وصلة كهرباء من مصدر الكهرباء في مكتبها، لمدّةٍ لا تزيد عن نصف ساعة لكلّ فرد. إذا تأخّرنا في العمل فإنّها تسمح لنا بأن نستخدم خط الهاتف المباشر

الموجود في مكتبها، على أن نضع في الصندوق الملاصق للهاتف خمسين قرشاً عن كلّ مكالمة».

- «مديرنا يعطي أوامره الصارمة للمحاسب بأن يعرض عليه كلّ ما يخصّ المصروفات النثرية. وعندما تأتي هذه السلع، مثل أكياس الشاي وورق الحمّام، فإنّها تمكث في مكتبه لثلاثة أيام، قبل أن تخرج. وتخيّل ما الذي يفعله بها طوال هذا الوقت! إنّه يفصل طبقتَيْ ورق الحمّام ليضع كلاً منهما في بكرة منفصلة، وبهذا يصنع بكرتين من كل بكرة! الأنكى من هذا أنّه حدّد موعداً معيّناً لشدّ شطّاف المرحاض، وهذا الموعد هو قبيل مغادرة الموظفين، والويل للموظفين إذا سمع صوت الشطاف يعمل قبل هذا الموعد، فعلى الفور تُخصم قيمة فاتورة المياه من راتب الموظف الذي يُضبط متلبّساً بهذه الجريمة».
- «مديرنا مصابٌ بعقدة الاضطهاد، فهو يعتقد أنّ الموظفين عصابةٌ هدفها سرقة أموال الشركة، لذلك يطبّق سياسة «الفارغ قبل الجديد». فقبل أن تحصل على أقلامٍ أو أوراقٍ للكتابة، عليك أن تسلّمه الأقلام الفارغة والأوراق المستخدمة، بالعدد نفسه الذي استلمته في الشهر الماضي. الكلام ذاته ينطبق على أكياس الشاي وبكرات ورق الحمّام. الحلّ الوحيد الذي يتبقّى أمامنا هو إعادة الاستخدام. كيف؟ نحن لا نتخلّص من أكياس الشاي المستخدمة، بل نعلّقها حتى تجفّ، لنعيد استخدامها مرّتين أخريين على الأقل».
- «لقد اشترطت المديرة أن أرتدي بذلةً وربطة عنق جديدتين، فما كان منها إلا أن وضعتني أمام الأمر الواقع، بأن طلبت من متجر الملابس المجاور إرسال البذلة وربطة العنق، ثم خصمت الفاتورة من راتبي! لكنّها، بعد أسبوعين، أخبرتني أنّ لون بذلتي الجديدة غير متوافق مع أثاث المكتب، فما كان منها إلا أن طلبت بذلةً وربطة عنق أخريين،

وخصمت من راتبي ثمنهما، فلم أقبض ملّيماً واحداً عن ثلاثة شهور عمل، بل لا أزال مديناً بحوالي مئة جنيه سداداً لثمن البذلة وربطة العنق الأخيرتين».

## تحليل

استعرض الأمثلة السابقة وفكّر: ما الذي يكسبه هؤلاء المديرون، وما الذي يخسرونه؟

المديرون في الأمثلة السابقة يوفّرون مصروفاتٍ تافهة، مثل مصاريف الإنارة والنثريات وبدل التمثيل. ما الذي يخسرونه في المقابل؟ إنّهم يخسرون احترام الموظف وولاءه. بخل المدير على الموظف يدمّر العلاقة بينهما، ويجعل الأخير على استعدادٍ لترك الشركة بحثاً عن بيئةٍ أكثر كرماً، ومع أول عرضٍ مغرٍ يصادفه. لذلك تجد المديرين البخلاء دائمي البحث عن الموظفين، بإعلانات الوظائف الشاغرة التي ينشرونها بصفةٍ متكررة في الصحف. إنّهم يبحثون عن أرخص موظف، وكأنّهم في مناقصة.

## المدير الكريم

قد يظنّ الكثيرون من المديرين أنّ إكرام الموظفين مكلف، لكنّ الحقيقة هي أنّه توجد أنواعٌ كثيرة من الكرم غير مكلفة البتة... وللمديرين في إكرام الموظفين مذاهب، وتتنوّع مذاهبهم كما يلي:

1. مديرون يطبّقون شعار ROSES NOT RAISES أو الزهور بدلاً من زيادة المرتبات، فيزيدون المصروفات النثرية مثلاً، مع إبقاء المرتبات ثابتة،

بل يتوسعون في صرف السلفيات للموظفين وقت الحاجة. وبذلك لا يشعر الموظفون بتدنّي مرتباتهم، ويمنحون ولاءهم للمدير وللشركة. هؤلاء طبعاً أفضل وأذكى من المديرين البخلاء، وقد يحقّقون مركز أفضل المديرين، في الأجلين القصير والمتوسط على الأقل.

2. مديرون يربطون الكرم بالإنتاجية: هنا تصبح المسألة أقرب إلى المكافأة على حسن الأداء، مع فتح الباب على مصراعيه أمام كل الموظفين للحصول على المكافآت نفسها، في حال تحسّن أدائهم. وهؤلاء هم أفضل المديرين، وخصوصاً في الأجلين المتوسط والطويل، لأنّهم يكافئون الموظف بجزءٍ من إنتاجيته، بهدف زيادة هذه الإنتاجية والحصول على مكافأةٍ أخرى. هنا تتحوّل بيئة العمل إلى بيئة (كسب / كسب) أي إنّ كسب الموظف يعني كسباً للشركة.

## استعرض الحالات التالية لأفضل المديرين

- «كنت أكتب الخطب السياسية للرئيس «ريغان»، منذ أربعة أشهر فقط. وعندما قدّمت له مسوّدة إحدى الخطب الجديدة، كتب لي بأعلى المسوّدة كلمتين: «جيّد جداً». ظللت أحدّق في هذا التقدير وأنا أشعر بسعادةٍ غامرة، ثم قطعت الكلمتين من المسوّدة، وعندما حرت أين أضع القصاصة، علّقتها على صدري بواسطة دبوس ومضيت أتفاخر بها بين زملائي».
- «مديرنا أكثر من رائع، فهو يخصص ساعتين- غير محددتين- للمرور على الموظفين يومياً. وفي جولته هذه يصطحب دفتر الشيكات، ويحرّر المكافآت للموظفين الذين يجدهم يؤدّون عملهم بإخلاص».

- «لم أعمل مع مديرةٍ أفضل من مديرتي الحالية؛ فلقد ابتكرت أسلوباً رائعاً لتحفيز الموظفين. الشركة تطبع عدداً من القسائم الخاصة، تقوم هي بتوزيعها كمكافآت على الموظفين أصحاب الأداء المتميز. بعد ذلك يمكن للموظف تجميع عددٍ كاف من القسائم، واستبدالها بأسهم في الشركة في نهاية العام، أو بنقود في نهاية الشهر، أو حتى بإجازاتٍ عارضة. كلّنا- بلا استثناء- نبذل أقصى ما نستطيع لنحصل على هذه القسائم».

## المدير المتسلّط

يقول المدير التقليدي: «ثمة مبدأ أساسي في إدارة الأفراد، وهو: لا ترح موظفيك. فعندما تريح موظفيك، يتعبونك، أما إذا أتعبتهم فسوف يريحونك».

كثيرون منّا يؤمنون بهذه النصيحة ويطبّقونها حرفياً.

هل يتحتّم أن تظلّ شركاتنا تعمل بنصائح المدير التقليدي؟ أيتحتّم أن يفترس الكبيرُ منّا الصغير؟ هل هذه السلوكيات في مصلحة الشركة؟ وما هو البديل؟

تخيّل شركةً يجلس فيها الموظفون إلى مكاتبهم صامتين، وجوههم إلى الجدران، بينهم فواصل من الزجاج والألمنيوم، وإذا ما تقابلوا مصادفةً عند مدخل الشركة، لا يتبادلون أكثر من العبارات التي يتبادلها الغرباء. شركةٌ بهذه المواصفات قد تكون حلم كلّ مدير، وذلك لسهولة إدارة أفرادها، تماماً كما تدار الآلات. ولكن ما نوع الإنتاجية التي تتوقّعها من موظفين لا يشعرون بالانتماء إلى الشركة التي يعملون فيها؟

للأسف الشديد، لا يزال ثمة بعض المديرين ممّن يظنّون أن حياة شركتهم تبدأ مع الساعة التاسعة صباحاً، وتنتهي بحلول الخامسة عصراً... أنظر إلى الحالات التالية:

- «عندما تدلف من باب الشركة تنعزل عن العالم الخارجي. فالمكالمات الهاتفية ممنوعة، وغير مسموحٍ أيضاً أن يتصل بك أحد. منذ أن تدخل الشركة تصبح مُلكاً لي، ولا أَسمح لأيّ شيء بأن يسرق منّي جزءاً من ذهنك أو من وقتك»، هكذا يردّد مديرنا دائماً.
- «مديرنا يبدأ كلّ اجتماع بقذف جهاز الهاتف أو أحد المقاعد الخشبية إلى وسط الحجرة، كي يجذب انتباه الحاضرين، ثم يضرب المائدة بقبضته بعنفٍ شديد، ويذكر شيئاً عن تعكّر مزاجه، وأنّه لن يشعر بالراحة إلا بعد أن يرفض موظفاً آخر، فهو يفعل ذلك كل أسبوع».

تلك أمثلةٌ لمديرين تناسوا أنّ موظفيهم بشرٌ لهم مشاعر وأحاسيس ينبغي احترامها. من ناحيةٍ أخرى، قد يفعل بعض المديرين ذلك متعمّدين، ويبرّرون الأمر بأنّهم واقعون تحت ضغط عملٍ رهيب، ولا أحد يشاركهم المسؤولية. ولكن عندما نتحدّث عن المشاركة، علينا أن نتحدّث عن أسرة العمل، أو عن فريق العمل، وعن مشاعر الألفة والتعاون التي يجب أن تسود بين الرئيس والمرؤوسين.

## المدير المتحرّر

ثمة مديرون أفلحوا في كسب ثقة موظفيهم، واستطاعوا أن يزرعوا داخلهم الإحساس بالانتماء للشركة، وكأنّهم بمثابة أسرةٍ واحدة. لا عجب في أن يحقّق هؤلاء المديرون نجاحاً على المستويين العملي والشخصي، في الشركة والبيت، وأن يبرأوا من مرض انفصام الشخصية الأخلاقية.

- «عندما تدخل مديرتنا الشركة صباحاً، لا تذهب إلى مكتبها مباشرةً، بل تمرّ على كلّ الموظفين في مكاتبهم، لتتمنّى لهم صباحاً سعيداً، وتستفسر عن سير العمل واقتراحاتهم أو شكواهم. وعادةً ما يكون بحوزتها قطع من الكعك أو حبّات من الفاكهة توزعها عليهم».
- «ابتكر مديرنا ما يسمّيه «اجتماع صباح الخير»، حيث يجتمع الموظفون بمجرّد دخولهم من باب الشركة، ويجلسون حوله ليتكلّموا في ود، أثناء تناول شاي الصباح. تتأرجح الأحاديث بحرية بين العمل والحياة الشخصية، وعندما ينفضّ الاجتماع خلال عشر دقائق، يُقبل الموظفون على أعمالهم بكل تفاؤل وحماسة».
- «في نهاية كلّ شهر، يدعونا المدير إلى تناول وجبة الغداء في بيته، وبين أفراد أسرته. هناك نتكلّم في كل شيء، ونتصرّف بكل تلقائية، ونشعر كأنّنا جزءٌ من أسرة المدير بالفعل».
- «بالرغم من أننا شركةٌ كبيرة، ذات عددٍ هائل من الموظفين، إلا أنّ ذلك لا يعيق مديرنا عن نشر جوٍّ من الحرّية في الشركة؛ فهو يتصل بنا عن طريق جهاز الكمبيوتر، ولكلّ موظفٍ حقّ الاتصال به برسائل البريد الإلكتروني، أو من خلال هاتف خاص، دون وساطة السكرتارية، وهو يرحب بكلّ الرسائل، ولاسيما تلك التي تعبّر عن اقتراحٍ أو شكوى أو نقد».

هؤلاء المديرون يدركون مدى الفائدة التي تعود عليهم من فتح قنوات الاتصال الحرّ بينهم وبين الموظفين. فمثل هذه البيئة المتحرّرة لا تصلح لنموّ الصراعات أو الخلافات أو الشائعات، أو أيٍّ من الأمراض الأخلاقية السلبية التي تدمّر عديداً من الشركات.

## المدير المتلصص

مـن حقّـك أن تحافـظ علـى أسـرار عملـك، ولكـن ليـس مـن حقّـك أن تتجسـس علـى الأسـرار الشـخصية لموظفيـك.

- «أذكـر ذلـك اليـوم الـذي طلـب فيـه المديـر فنّيـي الهاتـف، بعـد رحيـل الموظفيـن، وسـألهم أن يغيّـروا نظـام الخطـوط الداخليـة، بمـا يسـمح لـه بالتصنّـت علـى المكالمـات الخارجيـة للموظفيـن.
- «دائمـاً يقـول»: لا أريـد فـي شـركتي إلا مـن يحتاجـون إلـى الراتـب الـذي يتقاضونـه». ومـن ثـمّ يتعمّـد تأخيـر تسـليم المرتبـات، آخر الشـهر، حتـى بعد سـاعة الغـداء، وذلـك ليعـرف مـن يذهـب لشـراء وجبتـه قبـل أن يتقاضـى راتبـه، ومـن ينتظـر جائعـاً لأنـه لا يملـك مـا يكفـي مـن النقـود».
- «كلّنـا نعلـم أنّ المديـر قـد جنّـد سـكرتيرته لتجمـع لـه الأسـرار الشـخصية للموظفيـن، ولذلـك قـلّ تعاملنـا معهـا. لكنّـي صُعقـت عندمـا طلـب منّـي ذلـك، لأنّـي تأكـدت مـن أنّـه يسـتخدم هـذه المعلومـات أسـوأ اسـتخدام، وبطريقـةٍ شـخصية لا علاقـة لهـا بالعمـل».

تلـك أمثلـةٌ لمديريـن يظنّـون أن الموظفيـن يحيكـون المؤامـرات ضدّهـم، فيلجـأون إلـى التجسـس الـذي هـو علامـةٌ علـى فقـدان الأمـان والثقـة تجـاه الموظفيـن. قـد يكـون سـبب ذلـك خيانـةً سـابقة تعـرّض لهـا المديـر مـن أحـد الموظفيـن، مثـل حـوادث الاختـلاس والسـرقة. بعـد عـددٍ مـن هـذه الحـوادث، تبـدأ الشـكوك تسـاور المديـر، ويصعـب عليـه التخلّـص منهـا... فمـا هـو الحـلّ؟

احـرص علـى مكافـأة وتشـجيع الأمانـة والأداء المتميـز والمسـؤول، أمـام الجميـع وبطريقـةٍ علنيـة، ليصبـح الموظـف مثـالاً يحتـذى، وإلا اختلـط الحابـل

بالنابـل، فبـدون المكافـأة والتميّـز يضيـع الحافـز علـى أداء الأمانـة وزيـادة الإنتاجيـة، وتنتشـر الخيانـة والسـلبية.

## المدير الواثق

عندمـا تترسـخ الثقـة فـي بيئـة العمـل، تهـرب أشـباح الخيانـة وتختفـي الصراعـات وينصـبّ اهتمـام الموظفيـن علـى العمـل والإنجـاز. أنظـر لهـذه الأمثلـة:

- «مديرنـا يمنـح كلّ موظـف خمـس قسـائم شـخصية، علـى أن يعطـي كلّ موظـف قسـيمةً أو أكثـر لزميـلٍ أجـاد فـي عملـه، وفـي آخـر الشـهر يعطـي جائـزة لمـن يحصـل علـى أكبـر عـدد مـن القسـائم. وتتضاعـف الجائـزة كلمـا ازداد عـدد القسـائم التـي يحصـل عليهـا الموظـف مـن زملائـه. بهـذه الطريقـة حققـت شـركتنا نتائـج باهـرة، فضـلاً عـن روح التعـاون التـي تسـود بيننـا».

- «تُجـري مديرتنـا مسـابقة الموظـف المثالـي كلّ شـهر، ويحصـل الموظـف الفائـز علـى بطاقـة «امتيـاز الموظـف المثالـي» طـوال الشـهر التالـي، فيكـون مـن حقّـه الحصـول علـى وجبـات طعـام مجانيـة، ويسـقط حـقّ مديـره المباشـر فـي توقيـع أيّ جـزاءات عليـه طـوال هـذا الشـهر، ويكـون مـن حقّـه الحضـور والانصـراف فـي أيّ وقـت يشـاء».

- «حبّنـا لشـركتنا ومديرنـا يجعلنـا ننسـى أنفسـنا فـي العمـل. لذلـك عيّـن المديـر موظفـاً خاصـاً لخدمـة موظفـي الشـركة، وظيفتـه القيـام ببعـض الأعبـاء الشـخصية عـن الموظفيـن، مثـل إرسـال الملابـس إلـى المغسـلة ثـم اسـتلامها، وشـراء السـلع التـي يحتاجهـا بيـت الموظـف،

وإرسال سيارة الموظف إلى ورشة الإصلاح... إلخ. بهذه الطريقة يضمن مديرنا ألا نفكر في أيّ شيء خارج العمل، وهذه هي الحال بالفعل».

## المدير المخادع

الخداع وعدم الأمانة من أخطر الرذائل الأخلاقية، فهما لا يؤدّيان إلى انعدام الثقة في بيئة العمل فقط، بل إلى عدم احترام الموظفين لمديرهم المخادع. ولا عجب أن يعامل الموظفون مديرهم وعملاءهم كما يعامل المدير الموظفين والمورّدين.

- «يمحو مدير المبيعات الذي أعمل معه أسماء مندوبي المبيعات عن العقود التي أبرموها مع العملاء، ويضع اسمه بدلاً منها، كي يبدو صاحب أكبر رقم مبيعات في القسم، ويحصل هو على المكافأة».
- «كثيراً ما يطالبه المورّدون بمستحقاتهم المتأخرة، وهو دائم التهرّب منهم، ويطلب مني أن أجيبهم بأنّ الشيكات في البريد، وأنّه غير موجود، وأنا أعلم تماماً أنّه لم يرسل أيّة شيكات في البريد».
- «إنّه يخدع حتى زوجته. أما هي فتحسب الأميال التي تقطعها سيارته كل يوم، ثمّ تسألني أين كان. ذات يوم خرجنا لنشتري بعض الهدايا، فجعلني أقود السيارة إلى الخلف طوال الطريق، حتى لا يسجل العداد المسافة المقطوعة».
- «عندما يطلب وجبة الغداء من المطعم المجاور، فإنّه يجعلني أدفع ثمنها، بحجة أنّه لا يحمل نقوداً. الأسوأ من ذلك أنّه يطلب منّي فاتورة الوجبة، ثم يذهب إلى المطعم في اليوم التالي ويدّعي أنّي،

كعادتي، أضعت الفاتورة، ويطلب تحرير فاتورة أخرى، ثم يخصم ثمن الوجبة مرّتين، كمصروفاتٍ نثرية».

## المدير الأمين

- «نطبّق في شركتنا ما يسمّيه مديرنا «الإدارة على المكشوف»، فهو يخبرنا بما حقّقته الشركة شهرياً من إيرادات، وما تحمّلته من مصروفات، ويشرح لنا كيف يساهم كلّ موظف في هذه النتائج، وهو يساعدنا في امتلاك أسهم الشركة، كي نشعر بالمسؤولية والمشاركة».
- «ابتكر مديرنا مكافأةً تُمنح لمن يكتشف أيّ خطأ في سير العمل. فهو يمنح من يكتشف خطأً ارتكبه المدير 100 جنيه، ومن يعترف بخطأٍ ارتكبه هو 200 جنيه؛ وتتضاعف قيمة المكافأة كلّما ازدادت خطورة الخطأ، وإذا أمكن تلافي آثاره. لقد كسب مديرنا نفسه الجائزة مرتين، كما كسبها عددٌ من الموظفين، لكننا في الفترة الأخيرة لاحظنا اختفاء الأخطاء تماماً، أو أنّ الأخطاء التي تحدث أصبحت تافهة جداً».
- «بعض المديرين يدفعون بأعمالهم لمرؤوسيهم، كي ينجزوها عوضاً عنهم. ليس الأمر كذلك مع مديرنا الحالي، فهو يمكث في الشركة بعد مغادرة الموظفين، ويستمرّ في العمل؛ وفي الصباح يحضر قبلنا جميعاً، ويجلس إلى مكتبه يمارس عمله، كما يواصل العمل في الإجازات. مع هكذا مدير لا تستطيع أن تبخل بمجهودك أو بوقتك على الشركة، فهو قدوتنا في ذلك».
- «مديرتنا ترصد جائزةً للالتزام، تُمنح لكلّ موظف لم يتأخر طوال الشهر لأكثر من ربع ساعة، ولم يتغيّب يوماً واحداً، ولم يرتكب أيّ خطأ طوال الشهر نفسه».

تلك أمثلةٌ لمديرين نجحوا في ترسيخ الالتزام والأمانة داخل شركاتهم، لأنّهم قدوةٌ يقتدي الموظفون بها؛ كما أنّهم يقومون بتحفيز السلوك الملتزم والأمانة داخل الشركة.

## المدير المهمل

يحبّ الكثيرون منّا أن يقفزوا إلى المناصب الإدارية في عجلة، دون امتلاك ما يؤهّلهم لذلك. الافتقار إلى المهارة ليس عيباً، لكنّ العيب ألا يسعى المرء إلى اكتسابها. الأمثلة التالية تنتقد مديرين ينسون وظيفتهم الأساسية كمديرين وقدوةٍ لباقي الموظفين.

- «مديرتنا تُحضر معها فطائر وساندويتشات من البيت؛ وعندما تحين ساعة الغداء، تشغّل آلة النسخ وترصّ فطائرها على زجاجها، ثم تضغط زر التشغيل حتى تسخن الفطائر بمرور ضوء الآلة تحتها».
- «عندما تصرخ، كعادتها، بعبارة: «كيف تعمل هذه الآلة الغبية؟ أعرف أنّها تواجه مشاكلها المعتادة مع جهاز الكمبيوتر، فأهرع إليها على الفور، وهي لا تجد غضاضة في أن تضيّع ساعتين من وقتها ووقتي في كتابة وطباعة رسالةٍ إلى والدتها».
- «عندما تولّى مديرنا الحالي منصب المدير العام للشركة، لم ينتظر كثيراً حتى شعر بالوحدة، وقرر أن تتولّى زوجته منصب المدير التنفيذي، ولكن سرعان ما أعلن ندمه على هذا التصرّف، عندما قرّرت زوجته أن تنقل مشاجراتها العائلية من البيت إلى المكتب، على مرأىً ومسمع من الموظفين».

## المدير الكفء

من الصعب تحديد وحصر صفات المدير الكفء... فلكي تحكم على مديرٍ ما بأنّه كفء، عليك أن تنتظر النتائج التي يحقّقها وأن تسأل العاملين معه عنه. فكثيراً ما يحتفظ المدير لنفسه ببعض الأسرار الإدارية التي لا يفشي بها حتى لأعزّ الناس إليه، ولكن بصفةٍ عامّة يمكننا القول أنّ نجاح الموظفين هو مؤشرٌ جيّد على كفاءة المدير. فلنستعرض الأمثلة التالية:

- «دائماً يجد الوقت الكافي لتدريب الموظفين الجدد بنفسه. أمّا مهارته في ذلك فتفوق الوصف؛ يكفي أن نقول إنّ الموظف الجديد يفضّل أن يدربه المدير على أن يدرّبه أحد الزملاء».
- «نسمّيه «حلّال المشاكل»، إذ يملك حلّاً مبتكراً لكلّ مشكلة، مهما كانت معقّدة؛ كما يرصد مكافأةً شهرية لأفضل فكرةٍ جديدة تسهم في رفع الإنتاجية أو تخفّض النفقات. عندما يكون في المكتب، تشعر أنّك لن ترتكب أيّ خطأ، ويرجع الفضل في ذلك إلى طريقته الماهرة في المتابعة والتدريب».
- «ليس مجرّد مدير، بل قائدٌ لفريق العمل. كلّ شيء عنده يسير وفق خطةٍ مدروسة، يجد كلّ موظف موقعه فيها بدقّة؛ وهو يحرص على توعية الموظفين بالمهامّ المنوطة بهم، ثمّ يدرس معهم اقتراحات التنفيذ والأداء، ويترك لهم حرّية تحديد فترة العمل التي تكفي لإنجاز المهامّ، تبعاً للخطة».

تلك أمثلةٌ مشرّفة لمديرين يعرفون ماذا يفعلون، ويدركون أبعاد دورهم في الشركة كمحفّزين وموجّهين وقادة؛ فإدارة الأفراد ليست عملاً ارتجالياً، بل هي مزيجٌ من الحسّ العملي والحسّ البشري. فمن ناحيةٍ

عليك أن تدرك أنّك تتعامل مع بشر، لا مع آلات، ومن الناحية الأخرى يجب أن تحصل من هؤلاء الأفراد على إنتاجيةٍ تتجاوز إنتاجية الآلات بمراحل، وخصوصاً في الأجل الطويل، وإلا من الأفضل لك ألا تُتعب نفسك بتحفيزهم وتدريبهم، منذ البداية.

## قواعد تحفيز الموظفين

1. أبرِزِ السلوك الإيجابي أكثر من السلوك السلبي: فالسلوك الإيجابي يجعل الموظفين يحتذون به، أمّا السلوك السلبي فيشجّع الموظفين على اقتراف أعمالٍ سلبية، بحجّة وجود أعمالٍ أكثر سلبيةً يتمّ اقترافها.
2. إحرص على إعلان المكافآت والجزاءات ودوافعها: فبدون هذا الإعلان يظنّ الموظفون أنّ للمكافآت والجزاءات أسباباً سياسية خفية، بعيدة عن تقدير الأداء والأمانة.
3. تجنّب محاولات المنافسة والمقارنة بين الموظفين، إذ قد تؤدّي إلى صراعاتٍ ونتائج سلبية أكثر ممّا تؤدّي إلى نتائج إيجابية.
4. لا تقل لموظفٍ أبداً: «الموظف الفلاني ينتقد عملك»، بل أبرزِ الحالات المناقضة لذلك: «زميلك الفلاني رشّحك لجائزة الموظف المثالي عن هذا الشهر».
5. لا تتوانَ في إظهار كرمك للموظفين الأكفّاء، وإلا تدهورت معنوياتهم وقلّت إنتاجيّتهم؛ ولا تتوانَ في منح الموظفين الضعفاء المساعدة والتدريب، وإلا تحولوا إلى نقاط ضعفٍ دائمة في الشركة.
6. إحرص على تعزيز انتماء الموظفين إلى الشركة، بإظهار اهتمام الشركة بهم... مثلاً، إطبع بطاقات عمل شخصية لموظفيك، وامنحهم امتيازاتٍ في الحصول على منتجات وخدمات الشركة.

7. إفتح قنوات الاتصال الحرّ، وطبّق إدارة «الكتاب المفتوح». إكشف جميع الدفاتر وأعلن النتائج أمام الموظفين، واجعل كلّ فردٍ رقيباً على نفسه.

8. أوضح للموظفين أهداف الشركة، واحرص على أن يتفهّموا مهامّ وظائفهم، وضع نظاماً واضحاً للثواب والعقاب. ركّز على النتائج، لا على المظاهر.

## المدير الهمجي

تنتابنا أحياناً بعض حالات الغضب والانفعال، لكن ثمة فرقاً بين الغضب والهمجية. فالمدير الهمجي يثير الفزع في قلوب مرؤوسيه، بحيث يحجمون عن دخول مكتبه أو إبلاغه بالأنباء السيئة، أو حتى بأيّ شيء، لأنّهم يخافون ردود فعله، وهو بذلك يصيب بيئة العمل بالشلل وعدم المرونة، وقد تصيبه هو نفسه أمراضٌ صحية خطيرة، مثل القرحة والسكّري وارتفاع ضغط الدم وغيرها.

- «عندما نسمع صوت خطواته تقترب منّا، يخيّم علينا الصمت والخوف. فأقلّ شيءٍ يثير انفعاله إلى أشدّ درجة؛ والويل للموظف الذي ينسى أو يخطئ في عمله، فقد يصيبه جهاز هاتفٍ طائر، أو أحد الأدراج المخلوعة! أمّا باقي الموظفين، فالأفضل لهم أن يحتموا خلف مكاتبهم».

- «اعتاد الموظفون أن يسألوا عن موعد هيجان المدير بقولهم: «كيف حال الجو؟»، فهو قد ينفجر غضباً ويصبّ سيلاً من الشتائم واللعنات على الجميع إذا وجد خط الهاتف مشغولاً أو جهاز الفاكس خالياً من الورق».

- «عندما لم يستطع استعادة أحد الملفات الهامة من على جهاز الكمبيوتر، خلع شاشة الكمبيوتر من مكانها وقذف بها من النافذة. وهو كثيراً ما يستدعي عامل الصيانة ليصلح له أدراج المكتب التي يكسرها كلما نسي المفاتيح بالبيت».

## المدير الرصين

الرصانة لا تعني برودة الأعصاب أو اللامبالاة، ولا تعني الترفّع والأنفة في التعامل مع الموظفين. الرصانة تعني الاحتراف في التعامل مع الأفراد والمعلومات الواردة إليك، والثقة في القرارات الصادرة عنك، والاحتراف والثقة ينتجان عن التروّي والهدوء.

- «لم يحدث قطّ أن سمعنا صوت مديرنا يعلو بالشكوى من إهمال الموظفين، أو بقذائف الشتم واللعنات التي لطالما سمعناها من مدراء في شركاتٍ أخرى. الصوت الوحيد الذي يعلو في المكتب هو ضحكاته مع الموظفين وكلمة: «أحسنت» أو «رائع» التي يداوم على منحها لكلّ موظفٍ يجده يؤدّي عملاً جيداً».

- «مديرتنا تخطّط لكل شيء، فهي تعقد أحد الاجتماعات كي توزّع المهامّ على الموظفين طبقاً لتفضيلات كلّ موظف، وبهذا يكون التوزيع عادلاً أيضاً؛ ثم تطلب من كلّ فردٍ تحديد المكافأة التي يراها مناسبة لإنجاز مهمّته بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدّد لها، وبذلك تضمن التزامنا وإخلاصنا في تنفيذ تلك المهام».

- «أنا أعمل في قسم المبيعات، لكنّي أعرف أنّ مديرنا العام من أفضل المديرين؛ فهو يتعامل مع جميع الأفراد والعاملين بنفسه، دون

وساطة، ودون ترفّع. وعندما يوزّع علينا الهدايا في الأعياد، أو عندما نحقّق رقم المبيعات المستهدف، فإنّه يعطي كلّ فرد الهدية التي تلائم إنجازاته؛ فلموظفي المبيعات مثلاً درّاجات نارية وسيارات وهواتف، ولموظفي الإدارة آلات كاتبة وأجهزة كمبيوتر وطابعات... كلّنا نشعر أنّه لا يُقدم على أية خطوة إلا بعد دراستها تماماً، لذلك نحترم قراراته إلى أقصى درجة».

رأينا بعض النقائص الأخلاقية، ونقيضها من الفضائل الأخلاقية؛ وحاولنا تصوير كيف تؤدّي هذه النقائص إلى تسميم بيئة العمل، وما هو الهدر الذي تدفعه الشركات ثمناً لها؛ وصوّرنا أيضاً الجانب الإيجابي للفضائل الأخلاقية، وكلّ ذلك بناءً على ملاحظات ووجهات نظر من داخل الشركات، أي من الموظفين أنفسهم. والآن، ما هي وجهة نظرك أنت أيها المدير؟

هل تنتظر أن يقوم أحدٌ غيرك بهذه المهمّة التي تبدأ منك: أن تجعل بيئة شركتك أكثر إنتاجيةً؟

# الفصل السادس

## الحِكْمة العملية
## لا يصحّ إلا الصحيح



# الحكمة من وجود الحكمة

صار الناس في كلّ المجتمعات بحاجةٍ ماسّة إلى كسر القيود التي تربطهم بالمؤسسات التي تقوم عليها حياتهم. فنحن لا نثق بالمؤسسات الفاشلة التي تخيّب آمالنا ولا توفّر لنا ما نريد. وثمة أمثلةٌ كثيرة على خيبات الأمل والفشل: فالمدارس لا تخدم أبناءنا كما نتوقّع، والأطبّاء المشغولون لا يمنحوننا الاهتمام والعناية اللازمين، والمصارف تسيئ إدارة أموالنا وأصولنا، ووكلاء الاستثمار يفشلون في تقدير حجم المخاطر التي نتعرّض لها، كذا النظام القانوني الذي ينظّم علاقاتنا وحياتنا، يهتمّ بالإجراءات أكثر من اهتمامه بالعدالة. ينطبق هذا أيضاً علينا وعلى الشركات التي نعمل فيها، فلا يهمّنا سوى تحقيق الأهداف المكتوبة والنتائج المطلوبة، والالتزام الحَرفيّ بالمهمّات الموكلة إلينا؛ فينتهي بنا الأمر دائماً إلى نوعٍ من الشعور بالصراع والضياع، ولهذا كثيراً ما نسأل أنفسنا: ما الذي جعلني أقبل بهذه الوظيفة وأمتهن هذه المهنة أساساً»؟

لو اقتصرت خيبة الأمل على المرضى والعملاء والطلاب، فسيكون من السهل إلقاء اللوم على الأطبّاء ورجال القانون والمعلّمين الذين لا يهتمّون، وتعوزهم الخبرة؛ لكنّ الأمر أكبر من ذلك؛ فمعظم الأطبّاء يرغبون حقاً في علاج المرضى كما يجب، لكنّهم يشعرون بالعجز

عـن مواجهـة التحـدّي والموازنـة بيـن حاجـات المريـض مـن ناحيـة، وبيـن متطلّبـات شـركات التأميـن الصحـي، مـن ناحيـةٍ أخـرى، فضـلاً عـن مواصلـة التعلّـم والاطـلاع علـى تطـوّرات الطـبّ واكتشـافاته الجديـدة. والمعلّمـون أيضـاً يحرصـون علـى تعليـم طلّابهـم بأمانـةٍ وإخـلاص، لكنّهـم يعجـزون أيضـاً عـن الموازنـة بيـن ضـرورة إنهـاء المناهـج التعليميـة المتشـعّبة، وبيـن تحقيـق المعاييـر والقـدرة علـى المنافسـة، وتوفيـر حيـاةٍ كريمـة لهـم ولأسـرهم. فمـن الواضـح أنّ نتائـج الأداء الإنسـاني لـم تُـرضِ أحـداً؛ لا مقدّمـي الخدمـات، ولا متلقّيهـا.

## فكيف يمكننا حلّ هذه المعضلة؟

**بشكلٍ عامّ، نحن نلجأ إلى أحد الحلّين التاليين، أو إلى الإثنين معاً:**

1. وضـع لوائـح وقوانيـن تُملـي علـى النـاس مـاذا يفعلـون، وتراقـب العمـل، للتأكـد مـن أنّهـا تُنفّـذ بحذافيرهـا.

2. تقديـم حوافـز وجوائـز ورواتـب ومراتـب لتشـجيع النـاس علـى إتقـان أعمالهـم، ومكافأتهـم عندمـا ينفّـذون وينجـزون.

الحـلّ الأول يعنـي أنّـه- حتـى لـو عمـل كلّ النـاس مـا يريـدون بشـكلٍ صحيـح- فهـم يبقـون بحاجـةٍ إلـى مَـن يقـول لهـم مـاذا عليهـم أن يفعلـوا. أمّـا الحـلّ الثانـي، فيعنـي أنّ النـاس لا يعملـون إلا بمقابـل، وأنّهـم يعتبـرون الجوائـز أكبـر الحوافـز. وعندمـا نضـع الحلّيـن معـاً، فإنّنـا نحصـل علـى مـا نسـمّيه عـادةً: سياسـة «العصـا والجـزرة»! ولكـن مـاذا بعـد؟

لا شـك فـي أن اللوائـح والحوافـز أمـران مهمّـان لتحسـين أداء المؤسسـات الخدميـة التـي تسـهر علـى راحـة المجتمـع. ولكـن عندمـا نحـاول رفـع مسـتوى

وجـودة الرعايـة الطبّيـة، وتقليـل تكاليـف العـلاج فـي الوقت نفسـه، فمـن الجنون أن نكافـئ الأطبّـاء لأنهّـم أجـروا المزيـد مـن العمليـات الجراحيـة. وعندمـا نقرّر أن نمنـع المصـارف مـن اقتـراف أخطـاءٍ جسـيمة والمخاطـرة بأمـوال المودعيـن، فمـن الجنـون أن نعطـي انطباعـاً بـأنّ الحكومـة سـتهبّ للمسـاعدة والتغطيـة إذا ارتكبـت هـذه المصـارف كـوارث ماليـة، أيّـاً تكـن الأسـباب.

القوانيـن والحوافـز وحدهـا لا تكفـي؛ فهـذان الحـلاّن ينقصهمـا شـيءٌ أساسـي، وهـذا مـا نتحـدّث عنـه هنـا، وهـو مـا يسـمّيه أرسـطو: «الحكمـة العمليـة». بـدون هـذه الحكمـة، فـإنّ اللوائـح (مهمـا كانـت مفصّلة ومدروسـة) والحوافـز (مهمـا بـدت ذكيـة) لـن تكفـي لتأطيـر حلـولٍ جذريـة لمشـكلات حياتنـا اليوميـة.

## الحكمة العملية

قـد يكـون لمصطلـح «الحكمـة العمليـة» وقـعٌ غيـر مقبـول علـى الأذن المعاصـرة، لأنـه يبـدو وكأنـه يجمـع النقيضيـن: فقـد تعوّدنـا علـى أنّ «الحكمـة» تناقـض «الفكـر العملـي»؛ لأنّهـا مفهـومٌ مجـرّد أو نظـري أو (مثالـي) يصعـب تطبيقـه، إذ كنّـا نظـنّ أنّ الحكمـة حكـرٌ علـى الفلاسـفة والمنظّريـن والعلمـاء والمفكّريـن.

كان «أفلاطـون» يـرى أنّ الحكمـة هـي تجريـدٌ نظـري وهبـةٌ يمنحهـا اللـه لبعـض بنـي البشـر. إلا أنّ تلميـذه «أرسـطو» خالفـه الـرأي فـي هـذا. كان «أرسـطو» يـرى أنّ الحيـاة تضعنـا أمـام مجموعـةٍ مـن الخيـارات (مثـلاً: متـى أكـون مخلصـاً لصديـق؟ وكيـف أكـون لطيفـاً ومحبوبـاً؟ وكيـف أواجـه المخاطـر؟ ومتـى وكيـف أغضـب؟)، وأنّ اختيـار الصـواب يحتـاج إلـى الحكمـة. لنأخـذ الغضـب مثـلاً، فالسـؤال المحـوري عنـد «أرسـطو» لـم

يكن «هل الغضب حسنٌ أم سيئ، خيرٌ أم شر؟» ولم يكن «ما هي طبيعة الخير في الحقيقة؟» بل كان «ماذا يمكن أن أفعل في ظلّ ظروفٍ معيّنة: ممّن أغضب؟ ولماذا أغضب؟ ولكم من الوقت أغضب؟ وكيف أتصرّف وأنا غاضب؟

الحكمة التي تجيب عن هذه الأسئلة وتجعل المرء يفعل الصواب هي تفكيرٌ وتدبير عملي، لا مجرّد خيالٍ نظري. هذه الحكمة تنطلق من قدرتنا على تقييم الأوضاع الراهنة ورؤية الواقع؛ ومن ثمّ العمل على تحقيق الصواب في ظلّ هذه الأوضاع والظروف، حسب مشاعرنا أو رغباتنا. لقد أوضح «أرسطو» أفكاره عن «الحكمة العملية» في كتابه عن «علم الأخلاق»؛ حيث أكد أنّ الأخلاق ليست استحداثاً لقواعد ثمّ اتباعها وتطبيقها، بل هي إنجازٌ عملي واجتماعي إيجابي، بصرف النظر عن موقعك- أي سواء أكنت صديقاً أم والداً أم طبيباً أم جندياً أم مزارعاً، أم عاملاً أم حاكماً. هذا الإنجاز العملي يتضمّن تصوُّر الأسلوب الصحيح، للقيام بالعمل الصحيح، في ظلّ ظروفٍ ومعطيات محدّدة، مع شخصٍ محدّد، وفي وقتٍ معيّن.

## الجمع بين «الإرادة» و«المهارة»

تمزج الحكمة العملية بين الإرادة والمهارة؛ فالمهارة بلا إرادة هي مهارةٌ تنقصها النيّة والرغبة الصادقة في إنجاز أهدافٍ ورؤى واستراتيجيات العمل. وقد تؤدّي إلى الاحتكار والاستغلال غير الإنساني للآخرين، فتدفع بالمرء نحو خدمة مصالحه الذاتية أولاً، دون مراعاة مصالح الآخرين. أمّا الإرادة دون مهارة، فتؤدّي إلى الارتباك واللامبالاة، وهو ما نراه في الكثير من المديرين والقياديين الذين يقطعون الوعود المعسولة ويتركون الأوضاع تسوء وتتدهور إلى غير رجعة.

## كيف نكون حكماء عمليين؟

يجب الاعتراف بأنّ الأمر ليس وصفة أو توليفة من المبادئ والقواعد التي تضمن ذلك! فالمهارات تُكتسب بالخبرة، تماماً كما ينتج التزامانا بتحقيق الأهداف عن الممارسة. فكلّما مارسنا وانهمكنا في أعمالنا أكثر، ازداد التصاقنا بها؛ لذلك نقرن الحكمة بالخبرة، ولكن ليس أيّة خبرة! بعض الخبرات تُعلِّم الحكمة حقاً، في حين يتكلّس بعضها الآخر ويصدأ ولا ينفعنا في شيء. وهنا يوجّه «أرسطو» انتباهنا إلى مسألةٍ غايةٍ في الأهمية، فيقول: «يجب صقل الشخصية والحكمة العملية وصهرهما معاً في بوتقة المؤسسات التي نمارس حكمتنا وعملنا من خلالها». لم يكتب «أرسطو» كتابه عن الأخلاق والحكمة ليؤكّد فقط أهمّية «الحكمة العملية» من أجل حياةٍ ومجتمع أفضل، بل ولتشجيع الشعب وحكّام «أثينا» على بناء المراكز والمعاهد وتفعيل القواعد التي تحفّز الناس ليكونوا حكماء.. عمليين. ففي ظلّ ما يعانيه عصرنا من «عجزٍ وقصور في الحكمة»- أي نقصٍ في موارد الحكمة التي نحتاجها للنجاح في الحياة والعمل - نجد ما يدفعنا إلى اختبار ما إذا كانت مؤسساتنا تثبط وتحبط كلّ من يحاول ممارسة الأعمال بحكمة؛ وإذا كان الأمر كذلك، فما الذي يمكننا فعله لتصحيح الأمور وتعويض القصور؟!

## الحوافز وحدها لا تكفي

العمل من أجل الحصول على الحوافز والمكافآت، ليس كالعمل من أجل تحقيق الأهداف. أهداف الطبيب هي اقتراح طريقة العلاج المُثلى، ومعرفة كيفية تطبيقها حسبما تقتضي ظروف الحالة وتاريخها الصحيّ. إذا تمّ تحفيز الأطباء (من خلال منحهم حوافز مقابل كلّ كشفٍ طبّي وخدمةٍ

صحّية يقدّمونها) بغضّ النظر عن جودة العمل الذي يقومون به، فقد ينتهي بهم الأمر إلى إنجاز الكثير من الأعمال الضارّة وغير الفعّالة. والأسوأ أنّهم سيتّخذون قراراتهم وعيونهم على المكافآت والحوافز. فثمة أطباء يطلبون التحاليل ويُجرون العمليات ويصرفون الوصفات لتحقيق المزيد من الإيرادات. نريد أطبّاء يتحلّون بالإرادة والمهارة لينجزوا العمل الصحيح فقط، لأنّه هو الصحيح، وليس لتأثيره على الحوافز والمكافآت. يمكن تحقيق هذا الهدف فقط إذا ركّز الطبيب على الهدف الصحيح وعرف كيف يحقّقه. الحوافز - حتى أكثرها ذكاءً - تقدّم القليل للوصول إلى الحلّ الأمثل، وغالباً ما تجعل الهدف المرجوّ بعيد المنال. في المصارف والمؤسسات المالية أيضاً، نريد للخبراء الماليين أن يفعلوا الصواب، فقط لأنّه الصواب، ولأنّه يخدم مصالح المودعين الذين وثقوا بالمصارف، ومصالح المقترضين الذين وثقوا بأنّ شروط القروض آمنة ومقبولة. ثقتنا بالبنوك تنبع من ثقتنا بأصحابها والعاملين فيها. فعندما ندرك أنّ دور المصارف هو تحقيق الأرباح لحَمَلَة أسهمها، بالتوازي مع خدمة مصالح عملائها، فلن نستطيع اتهامها بالجشع ووصف إداراتها بالطمع، لأنّ الربح والمصلحة هما هدف الجميع، شرط أن يتمّا بحكمةٍ وواقعية، لا بأساليب شيطانية.

## القوانين وحدها لا تكفي

لا تقدّم الأنظمة والقوانين التي نضعها لتنظيم نشاط ما، أكثر ممّا تقدّمه الحوافز. المطلوب من هذه القواعد واللوائح أن توجّه سلوك الموظفين غير الحكماء، وأن تراقبهم. فمن أسباب الكارثة الاقتصادية الأخيرة التي أصابت الجميع؛ ضعف الرقابة والسماح بتطبيق القوانين بشكلٍ انتقائي وأنانيّ، ما مكّن بعض العاملين في القطاع المالي من اختلاس الأموال.

لكنّ وجود قواعد أكثر حزماً - بالرغم من ضرورتها - ليس بديلاً كاملاً للحكمة التي نتحدّث عنها. ينصحنا «أرسطو» بأن نضع قوانين تحمينا في حالات الكوارث، إلا أنّ القواعد والقوانين غير الحكيمة تبقى «عمياء» وتشجّع الناس على كسرها، ليصبحوا خارجين عن القانون، أو أعضاء في مافيات وعصابات!

## أدوات الحكمة

بالرغم من أنّ «أرسطو» هو رائد «الحكمة العملية»، إلا أنّ الكثير قد تغيّر منذ القرن الرابع قبل الميلاد حتى اليوم! فما كان بوسع «أرسطو» أن يتخيّل عالمنا المعاصر، بكلّ تعقيداته، والذي صار بحاجةٍ ماسة إلى ممارسة الحكمة العملية أكثر ممّا سبق. تتطلّب الحكمة اليوم قدراً وافراً من التفكير والمرونة والإبداع والتقمّص العاطفي عند التعامل مع الآخرين؛ فهل نحن على استعدادٍ لاختيار هذا المسار؟ تشير الدراسات النفسية إلى أنّ الإنسان يُولد مزوّداً بطاقةٍ استيعابية كثيفة وسخيّة، تمكّنه من أن يكون حكيماً، فالمادّة الخام للحكمة موجودة فينا بالفطرة، غير أنّها بحاجة إلى تطوير. هذه الطاقة والقدرة الكامنة ينبغي أن تتطوّر بالخبرات الصحيحة المكتسبة.

## وُلدنا لنمارس الحكمة

الصفات الطبيعية والأطر والقصص والحالات والحكايات والتجارب هي الأدوات والوسائل التي ننظّم بها عالمنا. نحن نفعل ذلك بفطرتنا وطبيعتنا ودون مجهود، وهي وسائل نافعة ومفيدة، إذ تجعلنا قادرين على قراءة السياقات والمتغيّرات التي يتطلّبها تطبيق الحكمة العملية. العالم

مليءٌ بالمساحات الضبابية، لكنّ سماتنا الطبيعية أهّلتنا للرؤية الصائبة. تساعدنا الأطر الاجتماعية على فهم العلاقات الإنسانية. أمّا الأحداث المتفرّقة وغير المتكررة فتحدث باستمرار على مدى حياتنا، والقصص والتجارب تهيّئنا لنكون أكثر تقديراً للحياة وفهماً لما تحمله لنا.

نحن نتعلّم كيف نُصنِّف الأشياء وكيف نضع القواعد، ثم كيف نعيد التصنيف ونغيّر الأطر، من خلال تجاربنا وخبراتنا، ومن خلال الوجود حول النموذج المثالي للإصلاح وتصحيح الأخطاء. قد يبدأ المعلِّم الشابّ مثلاً بتطبيق مبدأٍ سامٍ لكنّه قاسٍ، مفاده: «معاملة كلّ التلاميذ على حدّ سواء». وقد يعمل الطبيب الشاب بمبدأ إطلاع المريض على كلّ ما يتعلّق بحالته المرضية، دون إخفاء شيءٍ عنه. وبعد حين يجد المعلِّم والطبيب أنّهما ساذجان، من منظور الخبرة؛ فيكتشف المعلِّم أنّ معاملة التلاميذ على قدم المساواة لا تقوم على أساسٍ صحيح، من زاوية الأهداف المبتغاة، وكذلك الطبيب سيعرف أنّ قول كلّ شيءٍ للمريض ليس مطلوباً، وحينها سيطوّران قواعد وأطراً جديدة ومختلفة، وستعمل الخبرة عملها لتحديد مفاهيم أكثر صحّةً وصواباً عن الأمانة والعدالة. هذه الأمثلة سوف تثري خبراتهما، فالحكمة ليست تلقائية، بل تغذّيها الخبرة التي تشكّل المادّة الخام التي نحتاجها.

## فكر القيود والانطلاق بلا حدود

التفكير المنهجي – في حقيقته – تصوّرٌ مسبق ناتج عن الخبرة الماضية، وعن التفكير النمطي ضمن أطرٍ معروفة؛ أمّا التحوّل المنهجي فيعني التفكير بطريقةٍ جديدة تكسر القولبة التي تعوّدناها وألفناها في الماضي، وتغيّر مفاهيمنا القديمة. يعمل هذا التحوّل على تحسين نظرتنا للأمور، لأنّ سلوكنا ينتج عن نظرتنا الجديدة إلى العالم؛ فأقوالنا وأفعالنا هي نتيجةٌ طبيعية لما نراه.

القوانين والمبادىء العادلة تشجّع الناس على النظرة المحايدة، ومعاملة الجميع بالطريقة ذاتها، والتعامل في الحالات المتشابهة بالأسلوب نفسه. وهكذا تحمينا هذه القواعد من الوقوع فريسة عواطفنا؛ لأنّ العواطف قد تسلبنا بعضاً من قدرتنا على إصدار الأحكام الصائبة.

يتلقّى طلبة الطبّ تدريبًا يتعلّمون خلاله كيف يتعاملون مع الحالة المرضية بموضوعية وبمنتهى الحكمة والعقل، دون أن يتأثروا برغبات المريض ومخاوفه وآلامه. ويتعلّم المحامون كيف يساعدون عملاءهم ليتغاضوا عن غضبهم الذي قد يتسبّب في اتخاذهم قراراتٍ خاطئة، وكيف يدلّونهم على أفضل الطرق لتحقيق مصالحهم. هذه هي «القصة الرسمية» لحقيقة مشاعرنا، غير أنّ خبرتنا تمنحنا الفرصة لنروي «القصة» بشكلٍ مختلف. فبالرغم من وجود أسبابٍ وجيهة للاحتراز من المشاعر التي يولّدها التعاطف، فإنّ الشخص الحكيم يعتمد عليها. خلال العقود الماضية، تعلّمنا من علم النفس الكثير ممّا يوضح قيام تحالفٍ بين الفكر والعاطفة. لقد وفّر ذلك دعماً قوياً لاستنتاجاتنا التي نخلص إليها يومياً خلال تفاعلنا. تعلّمنا كيف تؤثّر مشاعرنا على أحكامنا، وتعلّمنا كيف تدفعنا العواطف إلى التصرف بشكلٍ دون آخر؛ فبدون مشاعر يقظة وواعية، لن يكون ثمة حكمٌ أو قرارٌ صائب وحكيم.

## قيمة التفهّم والتفاهم

وجود القدرة على التعاطف وتفهّم مشاعر الآخرين لا يعني بالضرورة استخدامها، فقد تقوم المؤسسات بإحباط مشاعر التعاطف، وتشجيع مشاعر بديلة، مثل الخوف والقلق من عدم إرضاء الرؤساء. ومن شأن ذلك أن يحدّ من قدراتنا على ممارسة الحكمة العملية، ولن يتيح للأفراد تنمية وتطوير المهارات الأخلاقية اللازمة لمراعاة مشاعر الآخرين. وبالتالي،

لـن يتمكّنـوا مـن ممارسـة أعمالهـم بصـورةٍ صحيحـة، نتيجـة غيـاب الحافـز والتشـجيع الـلازم. ولكـن يجـب أن يكـون الأمـر مغايـراً، إذ يمكـن فصـل المنطـق عـن العاطفـة علـى نحـوٍ يجنّبنـا التفكيـر فـي كيفيـة تأثّـر القلـب بالعقـل.

تشـير دراسـات الـذكاء الانفعالـي إلـى إمكانيـة تحقيـق ذلـك، نتيجـة قـدرة الأشـخاص علـى تعلّـم الـذكاء الانفعالـي. فيمكنهـم تعلّـم مهـارة التعـرّف علـى مشـاعرهم ومشـاعر الآخريـن، مـن خـلال كلمـةٍ أو نبـرة صـوت أو حتـى نظـرة. ويمكنهـم أيضـاً تعلّـم كيفيـة التحكّـم بمشـاعرهم لتحقيـق أهدافهـم والقيـام بالمسـؤوليات ذات الصلـة. كذلـك يمكنهـم تعلّـم الفـروق البسـيطة بيـن المشـاعر: بيـن السـعادة والبهجـة، وبيـن الغضـب نتيجـة الظلـم والغضـب نتيجـة الأنانيـة. ويمكـن أيضـاً تعلّـم كيفيـة ضبـط الانفعـالات – سـواء انفعالاتهـم أم انفعـالات غيرهـم – بحيـث يهـدأون إن بالغـوا فـي انفعالاتهم، أو يزيـدون مـن حدّتهـا إن كانـت لا تتـلاءم مـع خطـورة الموقـف. لكنّنـا لا نتعلـمّ ذلـك فقـط باتبـاع بعـض الخطـوات أو تنفيـذ بعـض التعليمـات؛ فالتوافـق بيـن العقـل والعاطفـة هـو وحـده القـادر علـى تطويـر الحكمـة العمليـة. وبينمـا نحـاول فهـم مـا يـدور فـي داخلنـا أو دواخـل الآخريـن، نخطـئ أحيانـاً ثـم نتـدارك الأمـر ونعيـد تقييـم مواقفنـا بنـاءً علـى خبراتنـا السـابقة. ونحـن بحاجةٍ إلـى خبـراتٍ تشـجّعنا علـى هـذا النهـج.

## التعلّم من الخبرات

نشـوء الطفـل فـي مجتمـعٍ أخلاقـي هـو الخطـوة الأولـى لاكتسـاب الحكمـة العمليـة التـي تتطـوّر مـع خبراتنـا كلّمـا تقـدم بنـا العمـر ومررنـا بمراحـل المدرسـة والجامعـة ثـم دخـول ميـدان العمـل. لقـد بيّـن لنـا العلم كيـف يمكن للخبـرة أن تخلـق شـبكةً مـن المعـارف التـي تمدّنـا بالأنمـاط والتصنيفـات والانفعـالات والـرؤى التي نحتاجهـا لاكتسـاب المهـارة الأخلاقيـة. الخبـرة

الصحيحة تشمل طيفاً من المعارف المتنوّعة، مع تبنّي مبدأ المحاولة والخطأ والتعلّم من الأخطاء. قد تضمن الخبرة وتكرار السلوك نفسه تكوُّن شبكةٍ من المعارف، غير أنّها لا تضمن اكتساب الحكمة، لأنّ الخبرة غير المناسبة تفشل في استثمار قدراتنا الفطرية التي ولدنا بها. فهل يمكن للمؤسسات والنظم الاجتماعية التي نعيش في ظلّها أن تمدّنا بالخبرة الصحيحة لبناء مهاراتٍ أخلاقية عملية؟ وهل ستمنحنا فرصة ارتكاب الخطأ ثم الاستفادة منه؟ الجهود التي نبذلها لضبط مسارنا من خلال القوانين واللوائح تزيد الأمر سوءاً، وبدلاً من تنمية الحكمة العملية، تشنّ حرباً ضدّها.

## الحكمة حاكمة

ثمة قصصٌ كثيرة تذكّرنا بأهمّية القواعد والمبادئ التي قد تكون ضارّة في ظلّ غياب الحكمة العملية. نريد من القضاة الذين ينفذّون التعليمات حسب القوانين والإجراءات أن يفعّلوا روح القانون، وأن يصدروا أحكاماً تأخذ في الاعتبار ضرورة تحقيق الخير. نريد من واضعي السياسات والأطبّاء أن يتحلّوا بالمبادئ القويمة، لأنّ هذه المبادئ تضعنا وإياهم على الطريق السليم للقيام بالفعل الصحيح، وتذكّرنا بمسؤولياتنا والغاية من وراء أعمالنا. نريد مبادئ تجعلنا نحترم حقوق الإنسان، ونحقّق الاستقرار السياسي والأمن الوطني، ونحترم رغبات المرضى، ما يجعلنا أكثر قدرةً على اتخاذ القرار السليم عندما نختار من بين البدائل المطروحة. لا يمكن تطبيق القواعد واللوائح إذا خلت من الروح، وبما أنّها كثيراً ما تتصارع، فلا بدّ من إحداث توازنٍ فعلي بينها. إذا قامت القواعد الصارمة والمبادئ القائمة بتهميش دور الحكمة العملية التي نحتاجها للوصول إلى حالة التوازن، فلن نستطيع اتخاذ القرارات الصائبة.

## ينابيع الأمل

مهمـا أوغلـت القواعـد فـي التفاصيـل، ومهمـا حملـت مـن نوايـا طيّبـة، فهـي فـي نهايـة المطـاف لـن تصـل إلـى أغـوار الحكمـة المطلوبـة. الحوافـز أيضـاً لا تصـل بنـا إلـى الحكمـة المبتغـاة. فهـل ثمـة مـا يمكـن عملـه؟ وهـل مـن سـبب يدعـو إلـى التفـاؤل؟ ثمـة الكثيـرون ممّـن غيّـروا القواعـد والقوانين بعـد أن تأكـدوا مـن أنّ الحكمـة تتطلّـب شـجاعةً فـي ممارسـتها، فاسـتغلّوا التدريـب والتطبيـق لتصبـح الحكمـة العمليـة فعـلاً تلقائيـاً وطبيعيـاً، لا فعـلاً قهريـاً وإجباريـاً.

دوافعنـا إلـى تنميـة الحكمـة العمليـة قويّـة. وكمـا يـرى «أرسـطو»، فـإنّ الحكمـة قـد تكـون مفتـاح السـعادة. غـرسُ الحكمـة فـي داخلنـا يمكّننـا مـن الحفـاظ علـى علاقـاتٍ وطيـدة ومشـبعة مـع الآخريـن، وممارسـة أعمالنـا بطريقـةٍ أفضـل، فالذيـن يتّبعـون أسـاليب الحكمـة لا يخلقـون السـعادة للآخريـن فقـط، بـل لأنفسـهم أيضـاً.

## الحكمة والسعادة

عمـل الخيـر وتفعيـل الحكمـة العمليـة يتمّـان بحمايتهـا مـن الضغـوط والقواعـد والأنظمـة والحوافـز التـي تهددّنـا دائمـاً بضـرورة وسـرعة الانتهـاء منهـا. لـذا علينـا توفيـر الظـروف المؤاتيـة التـي تسـاعد علـى ظهـور الحكمـة العمليـة فـي كلّ مناحـي حياتنـا، وخصوصـاً تلـك التـي تتأثّـر بضغـوط الوقـت، مثـل: المـدارس والمستشـفيات والهيئـات القانونيـة والمصـارف والمؤسسـات الماليـة، وفـي المجـالات الأمنيـة والعسـكرية أيضـاً.

أيًّا يكن دورك أو موقعك في مجتمعك (سواء أكان مجتمعاً محلّياً أم عالمياً)، فما تمارسه من أعمالٍ لا يكون فقط من أجل مصلحتك الخاصة، وإنّما من أجل خدمة الآخرين أيضاً، ولن ننجح في تحقيق هذا إذا بقيت الحكمة العملية تنقصنا. الحكمة العملية تستحقّ أن نضحّي من أجلها، وعلينا عدم الاستسلام للّوائح والحوافز التي تفصلنا عنها وتهدّد بقاءها، وعلينا - كذلك - إعادة تشكيل المراكز والمعاهد الرائدة التي تُناط بها قيادة المجتمع والقيام بدور الأسوة والقدوة. الحكمة ليست موهبةً مُنحت لحفنةٍ من الأشخاص، بل هي مهارةٌ نمتلكها جميعاً ونحتاجها. وقد كان «أرسطو» محقّاً عندما قال: «كي تحصل على السعادة، اطلب الحكمة العملية، فعندما نعرف كيف نفعل كلّ شيء بشكلٍ صحيح، نصبح سعداء، فنعمل الصواب بحقّ أنفسنا والآخرين».



# المؤلف

خبيــر ومــدرب وكاتــب فــي مجــالات الإدارة والتنميــة، مؤســس ومديــر شــركة إدارة للاستشــارات والتدريــب المتخصصــة فــي الإعــلام الإداري.

قــدم الصمــادي أكثــر مــن 20 مفهومــاً إداريــاً أشــهرها: الهنــدرة والتمكيــن والمقارنــة المرجعيــة والإدارة علــى المكشــوف والإلكتروقراطيــة. وهــو الــذي أطلــق علــى منهجيــة «التمتيــن®» مصطلــح النظريــة الرابعــة أو الموجــة الرابعــة، التــي تعــد فتحــاً جديــداً فــي الإدارة، وهــو اتجــاه جديــد مــن شــأنه أن يغيــر مفاهيــم وأســاليب ومداخــل التنميــة البشــرية.

**قدم الصمادي سلسلة مبادرات منها:**

- شركة إدارة للاستشارات والتدريب.
- خلاصــات كتــب المديــر ورجــل الأعمــال التــي تلخــص أفضــل وأحــدث كتــب الإدارة العربيــة منــذ عــام 1993م.
- المختــار الإداري التــي تخلــص أكثــر 40 دوريــة ومجلــة أعمــال وإدارة عالميــة منــذ عــام 2002.
- «علاقــات» المتخصصــة فــي العلاقــات الإنســانية والعامــة، وعلاقــات العمــل والعملاء.
- عشــرات المقــالات والكتــب المؤلفــة والمترجمــة بــدءاً بكتــاب: «الإدارة بالفطــرة» وكتــاب: «حــرر أفــكارك وتعلــم أســرار الابتــكار»، وانتهــاء بكتــاب «الســبب قبــل الذهــب».